تطوير المنتجات الجديدة

(مدخل سلوكي)

الأستاذ الدكتور
محمد ابراهيم عبيدات
أستاذ التسويق وسلوك المستهلك/قسم التسويق
كلية إدارة الأعمال الجامعة الأردنية



الطبعة الرابعة
2010

تطوير المنتجات الجديدة

(مدخل سلوكي)

الأستاذ الدكتور

محمد ابراهيم عبيـــدات

أستاذ التسويق وسلوك المستهلك

قسم التسويق

كلية إدارة الأعمال

الجامعة الأردنية



الطبعة الرابعة

2010

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2003/7/1488)
عبيدات ، محمد إبراهيم
تطوير المنتجات الجديدة : مدخل سلوكي / محمد ابراهيم عبيدات. ط4
– عمان ، دار وائل ، 2003 .
(382) ص
ر.إ. : (2003/7/1488)
الواصفات: المنتجات الجديدة / تطوير المنتجات / التسويق
* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

****

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.57
(ردمك) ISBN 9957-11-396-8

* تطوير المنتجات الجديدة – مدخل سلوكي
* الأستاذ الدكتور محمد إبراهيم عبيدات
* الطبعــة الرابعة 2010



دار وائـــل للنشر والتوزيع
* الأردن – عمان – شارع الجمعية العلمية الملكية – مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني
هـاتف : 00962-6-5338410 – فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 – الجبيهة)
* الأردن – عمـان – وسـط البـلد – مجمـع الفحيص التجــاري- هــاتف: 00962-6-4627627
www.darwael.com
E-Mail: Wael@Darwael.Com

المحتويات

الموضوع	الصفحة

الفصل الثالث

المنتجات الجديدة وسلوك المستهلك

الفصل الرابع

إدارة المنتجات الجديدة

الفصل الخامس

تنظيم المنتجات الجديدة

الفصل السادس

أساليب الإبداع وخلق الأفكار

الفصل السابع

غربلة الأفكار الجديدة

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

الفصل الثاني عشر

التقديم النهائي للمنتجات الجديدة

الفصل الثالث عشر

حالات عملية حول مراحل تطوير المنتجات الجديدة

الموضوع	الصفحة

المقدمـــة :

هذه هي الطبعة الرابعة من كتـاب "تطـوير المنتجـات الجديـدة" الـذي آمـل أن يكون إضافة ذا فائدة وقيمة للدارسـين والمهتمـين بموضـوع تطـوير المنتجـات الجديـدة في مجالات الادارة والتسويق والبحث العلمي.

لقد تم التركيز في هذا الكتاب، باعتباره أحد المؤلفات ذات الصلة بحقل التسـويق وحقول اخرى إدارية، على إبراز النواحي النظريـة والتطبيقيـة لموضـوع تطـوير المنتجـات الجديدة والحالية وأهميتها المتجددة في ظل المنافسة الشديدة والعولمة.

في حدود علم المؤلف يعد هـذا الكتـاب الأول مـن نوعـه حـول موضـوع تطـوير المنتجات الجديدة؛ لذا كان الهدف الأساسي من إخراج هذا الكتـاب الى حيـز الوجـود هـو بيان أهمية تبني المؤسسات المعـاصرة لاسـتراتيجيات ثابتـة في موضـوع التطـوير السـلعي والخدمي، بالإضافة إلى ضرورة توفر القناعـات المبدئيـة بأهميـة التطـوير مـن قبـل حـول حتمية تبنى الاستراتيجيات اللازمة لتطوير المنتجات الجديدة.

تتضمن كلمة "منتجات" السلع والخدمات سواء بسواء، وذلك لمنـع أو تجنـب أي غموض أو لبس في المعنى المقصود من قبل المؤلف لهذا الكتاب.

يقع هذا الكتاب في ثلاثة عشر فصلاً، يعالج الفصل الأول منهـا مقدمـة في تطـوير المنتجات الجديـدة، والثـاني اسـتراتيجية تطـوير المنتجـات، أمـا الثالـث فيتنـاول المنتجـات الجديدة وسلوك المستهلك، بينما يتناول الفصل الرابع موضـوع إدارة المنتجـات الجديـدة، أمـا الفصـل الخـامس فيرتـبط بتنظـيم المنتجـات الجديـدة، والفصـلين السـادس والسـابع فيتناولان أساليب الإبداع وخلق الأفكار الجديدة وغربلتها وعلى

التوالي. أما الفصل الثامن فيتناول التحليل المالي للأفكار الجديدة، والفصل التاسع يتناول تصميم وتقييم استراتيجية تسويق المنتجات الجديدة، فيما يتناول الفصل العاشر اختبار السوق، أما الفصل الحادي عشر فيعالج تعديل وإعادة إحلال المنتجات السلعية والخدمية وإلغاء المنتجات الفاشلة. أما الفصل الثاني عشر فيشمل التقديم النهائي للمنتجات الجديدة، أما الفصل الثالث عشر والأخير فيقدم مجموعة من الحالات العملية والمتنوعة حول موضوع التطوير .

إن هذا الكتاب ما هو الا محاولة جادة هدفها إخراج كتاب ذي فائدة حول تطوير المنتجات الجديدة. إن غاية ما يرجوه المؤلف هو الحصول على تعليقات واقتراحات محددة لتطوير مضامين هذا الكتاب، ولا يفوتني هنا أن أشكر شكراً جزيلاً الزميل الذي اعتز به طالباً وصديقاً عزيزاً السيد نبيل أبو اللغو على اقتراحاته القيمة وإضافاته المميزة لإثراء هذه الطبعة من هذا المؤلف.

والله من وراء القصد ،،،

المؤلف

2010

الفصل الأول

مقدمة في تطوير المنتجات

- تمهيد
- مبررات تطوير المنتجات الجديدة .
- الإدارة العليا وتطوير المنتجات الجديدة.
- مستويات تطوير المنتجات الجديدة.
- مسارات تطوير المنتجات الجديدة.
- المتطلبات التسويقية وتطوير المنتجات الجديدة.
- أسئلة للمناقشة.

تمهيد

من المعروف أن الأنشطة الاقتصادية بأنواعها المختلفة تتطور باستمرار سواء أكان ذلك التطور سلبياً أم ايجابياً، وكما يمر الإنسان الفرد بمراحل حياتية فإن السلع والخدمات أيضا تمر بمراحل تطور متنوعة ومتقطعة وصولا الى مرحلة الانحدار او الموت الذي لا بد منه مع اعترافنا باختلاف الفترات الزمنية التي يعيشها هذا المنتج (سلعة أو خدمة.. الخ) او غير ذلك.

الحقيقة أن مجال تطوير وإدارة المنتجات الجديدة هو مجال جديد بالرغم من ان مؤسسات الاعمال تقوم بتقديم منتجات جديدة منذ نشأتها. ذلك ان الدراسات الميدانية في مجال تطوير المنتجات بدأت تظهر للعيان منذ الستينات. الا أن الدراسات الخاصة بتطوير المنتجات الجديدة ازدهرت كثيرا خلال عقد الثمانينات والتسعينيات وبدايات هذا القرن وذلك من حيث اتباع أساليب ومنهجيات علمية حديثة عملت وما زالت تعمل لدعم موضوع تطوير المنتجات لدى المؤسسات المعاصرة، وخاصة هذه الأيام التي تتصف بالانفتاح والمنافسة الشديدة والحاجة المتزايدة لتقديم منتجات جديدة.

على الجانب الآخر، فإنه من الأمور البديهية ان يكون للمستهلك أو المستخدم النهائي علاقة مباشرة مع مراحل التطوير السلعي او الخدمي كافة، بالإضافة إلى ان ادارة المنتجات الجديدة أصبحت من الواجبات والمسؤوليات الادارية التي تشغل بال المفكرين الإداريين والتسويقيين، وذلك بهدف إنجاح عملية التطوير وتحقيق الفوائد المرجوة منها من جهة وادارة عملية التطوير بطريقة فعالة من جهة أخرى.

وبناء عليه، فإن موضوع تطوير المنتجات الجديدة في المؤسسات المعاصرة أصبح من المكونات الأساسية لأي استراتيجيات توضع للتنفيذ وبما يحقق أهداف كل من الصانعين والمسوقين من جهة، والمستهلكين أو المستخدمين من جهة أخرى.

مبررات تطوير المنتجات الجديدة:

وكما أشرنا سابقا، فإن عملية تطوير منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لأي استراتيجيات إدارية وتسويقية للمؤسسات المعاصرة، وبناء عليه فإن مبررات تطوير المنتجات الجديدة يمكن النظر اليها من خلال الركائز والمهام والأهداف التالية(1):

1- يعد تبني استراتيجية التطوير من قبل ادارات المؤسسات المعاصرة والمعنية بالتطوير من الأمور التي تلاقي تجاوبا منطقيا مع مقولة انه اذا ارادت المؤسسات الاستمرار في أعمالها لا بد لها من تجديد وتطوير كفاءتها الادارية، الإنتاجية والتسويقية وبما يشبع الحاجات المتجددة للمستهلكين او المستخدمين الحاليين او المتوقعين وهو الأمر الذي يجب ان يؤدي بالنتيجة المنطقية الى تطوير مواز في الموارد المالية والبشرية المتاحة لهذه المؤسسات. وهكذا فإن تطوير الموارد بنوعيها البشرية والمادية سيعمل على تطوير كفاءات وقدرات وأساليب عمل هذه المؤسسات وبما يضمن تقديم الجديد والممكن والمقبول من المستهلكين النهائيين وتحت مختلف الظروف الاقتصادية والبيئية بشكل عام.

2- اكتشاف الفرص كماً ونوعاً وتطويرها. كما يؤدي التطوير مع وجود ذهنية وقناعة ايجابية نحو التطوير الى خطط وبرامج هادفة ومقيدة لطرفي المعادلة. كما يؤدي اكتشاف الفرص التسويقية والتي يمكن استغلالها على شكل تقديم سلع معدلة أو جديدة الى الاشباع او حل بعض المشاكل التي يعاني منها

المستهلكون الحاليون او المحتملون. ذلك ان اتباع التطوير كجزء من منهج عمل أو استراتيجيات المؤسسات المعاصرة سيؤدي في رأينا الى تحديث وبناء خطط واستراتيجيات واقعية للمؤسسات وبالشكل الذي يسهل التعرف على أية فرص متاحة، يمكن استغلالها لتطوير او تعديل أية منتجات وبما ينسجم والمتغيرات البيئية الكلية المحيطة بالمستهلكين المستهدفين.

3- التواصل المستمر مع المساهمين، الموردين والمستهلكين

كما تؤدي عملية التطوير وتبنيها كاستراتيجية فرعية من قبل المؤسسات الى التواصل المستمر مع المساهمين (تحريك الأموال واستثمارها حسب المستجدات البيئية) والموردين الذين يهمهم تقديم مواد أو سلع نصف مصنعة جديدة أو غيرها من وقت إلى آخر باعتبار أنهم من الجهات المؤثرة على أذواق ومتطلبات المستهلكين او المستخدمين والمؤسسات سواء بسواء.

كما أن عملية التطوير السلعي او الخدمي تفيد المستهلكين ومن مختلف الشرائح في سد احتياجاتهم وإشباع أذواقهم الشرائية وبما يتفق مع القدرات الشرائية المتناقصة لمعظمهم والمتزايدة للأقلية منهم وفي مناطق جغرافية محددة.

4- بما أن التطور التكنولوجي المستمر في مختلف المجالات السلعية والخدمية يحتم على المؤسسات ضرورة اللحاق بما يجري من تطورات وإبداعات في هذا المجال او ذاك، فإن اتباع الاستراتيجيات والسياسات الهادفة لابتكار أفكار يجري تحويلها الى سلع او خدمات جديدة او معدلة يعتبر من الأمور الطبيعية الدالة على استمرارية التفكير الصحيح في الإدارات الخاصة بالمؤسسات المعنية. وتجدر الإشارة هنا الى أن درجة التطور أو التطوير الممكن لهذا القطاع الصناعي او الخدمي تختلف باختلاف مجموعة العوامل الحاكمة المؤثرة على عملية التطوير كالعوامل التنظيمية – حجم المؤسسة، الملكية، المالية، توفر الأموال او عدم توفرها.

أهمية تخطيط وتطوير المنتجات

يمكن تلخيص الاهتمام بتخطيط وتطوير المنتجات بالنقاط التالية:

1- زيادة دور المستهلك في تحديد نوع وخصائص المنتج.

2- اهتمام المستهلك بمظهر وشكل المنتج بالاضافة إلى الجودة والنوعية تطلب متابعة أذواق حاجات ورغبات المستهلك والتطورات التي تحصل بين الحين والآخر.

3- زيادة حدة المنافسة السعرية وغير السعرية للمنتجات المنافسة والبديلة.

4- الاتجاه العالمي نحو السوق الحر وتقلص ظاهرة الاحتكار التي كانت تتمتع بها بعض الشركات.

5- اهتمام المؤسسات بتحقيق أهدافها القصيرة وطويلة الأمد عن طريق تطوير المنتجات والخطوط السلعية وزيادتها.

دور الإدارة العليا الاستراتيجي في تطوير المنتجات الجديدة [2]:

تعد الفلسفة الادارية المتبعة المؤثر العقلي على وجود او عدم وجود ذهنية تقبل التطوير او ترفضه، كما أن هذه الذهنية هي من الأمور المحددة لنجاح أو فشل أية توجهات تطويرية سواء أكانت سلعية أو خدمية. وبناء عليه فإن تبني ودعم الإدارة العليا لعملية التطوير هو الاساس المنطقي لانجاحها من جهة ولاتباع خطوات التطوير المختلفة والمؤدية الى طرح سلعة أو خدمة معدلة أو جديدة من جهة أخرى.

وبالتالي فإن دور الإدارة العليا في عملية التطوير يستلزم وجود قناعات موضوعية بأهمية التطوير، بالاضافة إلى توفير موارد بشرية ومالية لتحقيقها. وتجدر الإشارة هنا الى ان تكليف الأشخاص بمهام إدارية عليا في المؤسسات

المعاصرة متعددة الجنسيات لا يتم الا بعد سلسلة من الاختبارات والمقابلات الهادفة لكشف قابلية الأفراد المراد تعيينهم كمسؤولين عن عمليات الابتكار والإبداع والتطوير وحسب الأسس العلمية المتبعة. أما الدول النامية فإن الحال بالنسبة لعملية التطوير لا يمكن القول فيها الا أنها ضعيفة او معدومة لأسباب اهمها تولي الأشخاص غير المناسبين للمواقع الإدارية العليا في المؤسسات الانتاجية في معظم الأحيان وتحت مقولات تتغير باستمرار وحسبما يرى من في يدهم الأمر.

بشكل عام، وحتى تتحرك عملية التطوير السلعي او الخدمي في الدول النامية لا بد من ايجاد المناخ المناسب لعملية التطوير ومن مختلف المستويات الإدارية والفئات العمرية، كما انه من الأفضل ان تتوافر العوامل البيئية المؤيدة لعملية التطوير، وذلك بهدف حفز تلك الفئات المرعوبة أو المترددة من الأفراد لتقديم ما لديها من أفكار وبشكل علمي أو متدرج ومنتظم. كما يجب ان توظف او تستخدم الإدارات العليا في المؤسسات الاقتصادية الموارد المطلوبة لإنجاح مشروعات التطوير، وذلك من خلال استخدام منهجية علمية. وقد ينطوي على ذلك تحويل بعض الموارد المالية والبشرية من بعض وحدات العمل الى وحدات عمل اخرى. وحسب الواجبات ذات الجدوى الاقتصادية وهنا تبرز أهمية الالتزام الاداري بأعلى مستوياته نحو مشروع التطوير. كما ان جدية الإدارة العليا في السعي لإجراء الترتيبات اللازمة مع كافة الإدارات الرئيسة في المؤسسات والموردين والمؤسسات المالية من الأمور المطلوبة والمرغوبة والمساعدة على تحقيق الأهداف الموضوعة في استراتيجيات التطوير الجاري تنفيذها.

وقد يتطلب تطوير منتجات جديدة إجراء بعض الاستثناءات التي لا تقع ضمن إطار السياسات الحالية للمؤسسات، الامر الذي يتطلب إرادة قوية للتخفيف او تجاوز المحددات الإدارية والمالية التي قد تعرقل عملية التطوير لأسباب أو مبررات غير مقنعة.

فريق تطوير المنتجات الجديدة [3] :

بشكل عام، يتكون فريق إدارة وتطوير المنتجات الجديدة من مجموعة من الأفراد الذين لديهم هدف محدد لانجازه خلال فترة زمنية معينة ضمن موارد محددة، ويكون هؤلاء الأفراد ممن لهم علاقة مباشرة بتطوير المنتج الجديد، ويرأس الفريق عادة **قائد** يتميز بصفات شخصية وعقلية مبدعة. حيث يجب أن يقوم قائد فريق التطوير بتخصيص الوقت اللازم لعملية التطوير بالإضافة الى وجوب توفر الخبرات المطلوبة في مجال التطوير السلعي او الخدمي في المؤسسة التي يتولى ادارتها تطويرياً وليس تدميرياً. كما يعتبر القائد المخول بعملية التطوير حلقة الوصل المقبولة والمؤثرة بين كافة افراد الفريق الذي يتولى قيادته لأحداث عملية التطوير المطلوبة وبطريقة ايجابية واضحة المعالم والأهداف والمهام والمعايير.

ولابد من التركيز على العوامل والأسس التالية عند تكوين فريق تطوير المنتجات الجديدة:

1- تأسيس ثقافة التعاون بين الأفراد .
2- تحديد واجبات الفريق وقيادته.
3- تحديد أسس دقيقة لاختيار قائد الفريق .
4- اختيار اعضاء الفريق بعناية وتحديد أدوارهم.
5- وضع شبكة اتصال فعّالة بين أعضاء الفريق.
6- وضع برامج تدريب لاعضاء الفريق.
7- تقديم الحوافز المادية والمعنوية لاعضاء الفريق.

كما يساند هذا القائد – **فريق عمل أساسي**- والذين هم عبارة عن مجموعة مـن الأفراد العاملين في المؤسسة بالاضافة إلى افـراد آخـرين يـتم اختيـارهم مـن البيئـة الكليـة المحيطة بعمل المؤسسة. ومن المألوف ان يكوّن من بعـض العـاملين (في وظـائف إنتاجيـة مالية وتمويلية وتسويقية وبشرية) فريقا يضم خبرات متنوعة كفيلة بتقديم مجموعة مـن الأفكار الجديدة، والتي قد تـؤدي إلى اختيـار احـداها او اكثر لتكـون مشروعا لسـلعة أو خدمة جديدة ويفترض ان يتفرغ افـراد هـذا الفريـق لعمليـة التطـوير المطلوبـة وحسـب الخطة الموضوعة لعملية التطوير والموارد المالية المتاحة. اما المستوى الثالث من مستويات التطوير المؤسسي، فهو ذلـك **الفريـق الـداعم** والمكـون مـن مجموعـة الخـبراء في الشـؤون القانونية والمحاسبية والترويجية وغيرهـا. ويـؤدي هـذا المسـتوى مـن مسـتويات التطـوير انشطة داعمة لعمل قائد الفريق وفريقه الأساسي وعلى أسس قد تكون دائمة او مؤقتـة او حين الطلب أو حسب طبيعة الموضوع المطلوب احداث عملية التطوير فيه.

وبناء عليـه، فـإن الالتـزام بـالتميز والعطـاء والتفـرغ مـن قبـل كافـة المسـتويات (القائد/ المستوى الثاني/ فريق العمل الاسـاسي) سـيؤدي إلى الوصـول لاسـتراتيجية متميـزة وواقعيـة لعمليـة التطـوير المنشـودة. ذلـك ان الإعـداد الاداري الجيـد والتنظـيم المتفـوق سيؤديان الى نجاح خطـوات التطـوير الموضـوعة وصـولاً لعمليـة طـرح المنـتج الجديـد في أسواقه المستهدفة. كما ان مطلب الجودة او النوعية المقبولة لما يـتم تطـويره مـن الامـور الجوهرية التي يجب الحرص على تحققها حيث يستلزم انتـاج سـلع او خـدمات جديـدة اجراء دراسات معمقة لحاجات رغبـات وأذواق المسـتهلكين او المسـتخدمين وعـلى قاعـدة الالتزام من قبل كافة اطراف العملية التطويرية.

مسارات تطوير المنتجات الجديدة [4]:

تتضـمن مسـارات تطـوير المنتجـات الجديـدة مجموعـة مـن الاعـمال المخططـة والمنظمة والهادفة الى إنجـاح عمليـة التطـوير السـلعي والخـدمي، وبشـكل عـام تتضـمن مسارات التطوير ما يلي:

1- **مسار المنتج** والذي يبدأ من الحاجة الى منتج سلعي او خدمي معدل او جديـد لإشـباع رغبة ما لدى المستهلك أو المستخدم. وهكذا فإن عملية تقييم الحاجة ومدى او عدم تحققها كفكرة إمكانية تحويلها الى مشروع سلعة أو خدمة جديدة وصولا الى تصميم مبدئي وكمفهوم على الورق وتحديد إمكانية إنتاجها فنياً واختبارها فعليـا عـلى عينـة من المستهلكين او المستخدمين المحتملين لها وإذا ما ثبت نجاحها يتم تسويقها بشكل واسع في أسواقها المستهدفة محلياً وخارجياً.

2- **مسار التقييم** والذي يبدأ بتقييم الفرصة التي تم التعرف عليها (إيجابياتها وسلبياتها او جدواها) ومدى مشروعيتها كخطوة أولى. اما الخطوة الثانية فتتضمن اختبار المفهـوم بوضع معايير عامة للحكم عليها مثـل الإمكانيـة الماليـة والفنيـة لانتاجهـا وتسـويقها وصولا الى الغربلة الكاملة لها وتحديد الايرادات المتوقعة مقارنة مع تكاليفها كخطوة ثالثة بالإضافة الى اختبار المفهوم السلعي كمجسم او كيان مادي في الأسواق الفعليـة المسـتهدفة كخطـوة رابعـة تمهيـدا لطرحهـا وتسـويقها بشـكل مـنظم في اسـواقها المستهدفة.

3- **مسار الخطـة التسـويقية** ويتضـمن هـذا المسـار تحديـد السـوق أو الأسـواق الفرعيـة المستهدفة للسلعة او الخدمة المقترحـة كخطـوة أولى. امـا الخطـوة الثانيـة فتتضـمن تحديـد موقـع المنـتج الجديـد – سـلعة او خدمـة- في المـزيج السـلعي للمؤسسـة أو الأسواق المسـتهدفة وصـولا الى وضـع تصـور مبـدئي خاضـع للتعـديل أو التكييـف في المزيج التسويقي بعناصره المختلفة الشكلية منها او الموضوعية. وبعد هذه

الخطوة تبدأ خطوة جديدة ثالثة مؤداها إنتاج عينة صغيرة من المنتج الجديد واختبارها على عينة من المستهلكين أو المستخدمين المتوقعين لها تمهيدا لوضع البرنامج الإحلالي التسويقي – مزايا تنافسية- واختباره تسويقيا وفي المواقع او الأسواق الفرعية. أما الخطوة الأخيرة فتتضمن وضع الاستراتيجيات التسويقية المنوي تطبيقها لطرح السلعة أو الخدمة الجديدة بشكل واسع.

وتجدر الإشارة هنا انه لانجاح السلعة او الخدمة الجديدة لابد من اشتمال المزيج التسويقي للمنتج الجديد الذي تم تطويره على خصائص إضافية مثل درجة جودة افضل وتغليف افضل، منافذ توزيع مبتكرة، وذلك لضمان قبول المستهلكين او المستخدمين لها، يضاف الى ذلك انه وبعد الشروع بالأعمال والأنشطة الفنية المعقدة التي تتطلبها عملية التطوير يجب تحديد مجموعة المنافع او الفوائد التي يحققها المنتج الجديد للمستهلك المحتمل، وبناء عليه فإنه لابد من وضع تلك المواصفات الفنية المعززة لقيمة وسمعة المنتج الجديد المنوي تحقيقها لدى المستهلكين المستهدفين منها، حيث يبرز مجال التميز والإبداع والحداثة للسلعة او الخدمة الجديدة بشكل واضح لا يقبل اللبس او التخمين.

المتطلبات التسويقية وتطوير المنتجات الجديدة [5]:

كما ان هنالك متطلبات فنية في تعريف مشروع المنتج الجديد فإن هناك ايضا متطلبات وتفاصيل مرتبطة بعناصر المزيج التسويقي على سبيل المثال تعتبر المبيعات المتوقعة وتطورها من سنة لأخرى، والأرباح المتوقعة للمنتج خلال فترة زمنية محددة، الأهداف العامة والثانوية المطلوب انجازها بالإضافة الى كلفة كل مدخل من المدخلات من الأمور التي يجب ان تؤخذ بعين الاعتبار عند البدء في عملية التطوير للمنتج. فالمطلوب هنا ايضا هو تحقيق المعرفة والتجربة وإتاحة المنتج وتحقيق منافع الاستخدام او الاستهلاك التي يجب إدراكها أو لمسها من قبل

المستهلك او المستخدم المستهدف. كما تتضمن المتطلبات التسويقية تحديد مستويات الأسعار لكل مرحلة من مراحل تطوير وتقديم او تسويق المنتج الجديد وتحت ظروف تنافسية.

كما تحتم المتطلبات التسويقية ايضا وجود خطط واستراتيجيات عملية للتعامل مع الظروف الطارئة بهدف التكيف معها وبما يضمن استمرارية تحقيق الموارد للمؤسسات. وتجدر الإشارة هنا الى ان كل منتج سلعي أو خدمي في المؤسسات المعنية بالتطوير يجب ان يكون خاضعا لعملية التعديل او التحديث بما في ذلك المنتجات الجديدة والتي مرت بمراحل دقيقة في حياتها، ومن المعروف في المؤسسات المعاصرة انه مهما بدا المنتج جيداً فإنه بحاجة دورية لتطوير من وقت لآخر. ويعتبر تعليم المؤسسات واكتسابها للخبرات المؤشر الموضوعي على إيمانها المستمر بضرورة تطوير وتعديل ما يجب تطويره او تعديله من منتجات. وباستثناء المؤسسات الصغيرة فإن أعمال وأنشطة التطوير يجب ان تكون الاساس لأي تحرك أو نشاط في المؤسسات الاقتصادية المتوسطة والكبيرة؛ لذا لابد ان يستعين هذا النوع من المؤسسات بكافة الخبراء والمستشارين والمبدعين، والذين لا يمكن حصرهم بفئات العمر الصغرى أو الشباب وحدها او وحدهم او بفئات العمر الكبرى وحدهم، فالتطور أولا واخيرا يعتمد على العقلية او الذهنية التطويرية والتي قد تكون موجودة بأي فئة عمرية.

باختصار، لابد ان تخضع عملية التطوير والتحديات للمنتجات سواء أكانت سلعية او خدمية لمجموعة من الاعتبارات الأساسية أهمها ما يلي:

- تهيئة بيئة مناسبة للتحديث والإبداع والابتكار في هذا البلد أو ذاك.

- تبنى استراتيجية التطوير كإحدى استراتيجيات التنمية الشاملة والمستدامة لكافة أوجه الحياة في أي بلد.

- ان تعتمد استراتيجية التطوير على أهداف ممكنة التنفيذ وليس بوضع اهداف يستحيل تنفيذها.

- توفير الموارد البشرية والمادية الكافية لإحداث عمليات التطوير على المستويين الكلي والجزئي.

اي أن عملية التطوير تتطلب بيئة كلية متكاملة تدعم بشكل مبرمج عملية التطوير في كافة مجالات التطوير المرغوبة والتي يجب أن تتصف بالرؤيا المستقبلية الواعدة من جهة، بالإضافة الى تلمس وتحديد مسارات الاذواق الممكنة للمستهلكين او المستخدمين المستهدفين من جهة والقدرات المالية والتكنولوجية لأطراف العملية التبادلية من جهة أخرى.



1- هل تعتقد ان البيئة الحالية والمحيطة بالمؤسسات في الدول النامية مؤيدة لعملية التطوير السلعي أو الخدمي؟

2- اشرح اهم معوقات التطوير الفكري ، السلعي، والخدمي في البلدان العربية؟

3- في رأيك ما الآليات الواجب توافرها لإطلاق ملكات الإبداع والابتكار لدى الأفراد والمؤسسات في الدول النامية؟

4- بين ما علاقة فئات العمر التالية بعملية الإبداع والتطوير :

- الشباب - الرجال - كبار السن ؟

5- في رأيك هل تقوم المؤسسات في الدول النامية بوضع استراتيجيات واقعية لعملية التطوير فيها ام لا؟ وضح ذلك .

6- في رأيك ما الضمانات الفعلية لدعم عملية التطوير السلعي او الخدمي؟

7- في رأيك ما الشروط والمعطيات الواجب توفيرها لتطوير القطاعات التالية:

أ- القطاع التربوي

ب- القطاع الصحي

جـ- القطاع الزراعي

د- القطاع الصناعي

هـ- القطاع الاجتماعي

و- القطاع السياحي

ز- قطاع التعليم الجامعي

المراجع في الفصل الأول

1. Booz, Allen & Hamilton, New Products Management for the 1980's, NewYork, 1982.
2. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilema: when new Technologies cause Great fims to fail , Boston: Harvard Business, School Press, 1997.
3. Robert G. Cooper, Staye Gate Systems: A New Tool for Managing new Products, Business Horizons, May – June, 1990. PP. 44-54.
4. Philip Kotler, Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, 2003, PP. 364-380 .
5. Constance Gustke, "Built to least" Sales & Marketing Management , 1997, PP. 78-83.

الفصل الثاني

استراتيجية تطوير المنتجات الجديدة

- تمهيد
- تعريف التخطيط الاستراتيجي.
- عملية التخطيط الاستراتيجي.
- مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة.
- الاهداف الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

يعـد التخطـيط الاسـتراتيجي للمؤسسـة الدعامـة الرئيسـية في ثباتهـا في وجـه التحـديات الخارجيـة أولاً وتقـدمها وتحقيـق أهـدافها القصـيرة الأمـد والطويلـة منهـا، فالتخطيط الاستراتيجي للمنتجات الجديدة يضمن للمؤسسة المواءمة بين أهـدافها العامـة كمؤسسة وبـين أهـدافها المتعلقـة بسـوق السـلعة أو الخدمـة مـن حيـث زيـادة الحصـة السوقية وايجاد الميزة التنافسـية بينهـا وبـين المنافسـين؛ إذ يحقـق التخطـيط الاسـتراتيجي الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة سيما وأن عمليـة تطـوير المنتجـات الجديـدة تقـوم عـلى خطوات علمية ومدروسة ودقيقة تأخذ بالاعتبار الفرص السوقية ومدى استغلالها وتحقيق الأهداف للمنظمة من خلال التطوير السلعي أو الخدمي.

لذلك فإن هـذه الوحـدة سـتتطرق إلى مواضـيع هامـة في التخطـيط الاسـتراتيجي للمنتجات الجديدة .

تعريف التخطيط الاستراتيجي

يمكن تعريـف التخطـيط الاسـتراتيجي بأنـه "كافـة الإجـراءات الهادفـة إلى وضـع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحيـة البيئيـة وعـلى ضـوء المـوارد الماليـة والبشريـة المتاحـة وبالنظر للأولويات المقررة".

ولذلك نجد ان التخطيط الاستراتيجي يركز عـلى تحديـد الأهـداف بدقـة ودراسـة النـواحي البيئيـة للمؤسسـة الداخليـة منهـا والخارجيـة، ويـتم التحديـد لنطـاق الخطـة الموضوعة في ضوء الموارد المالية والبشرية التي تمتلكها المنظمة.

عملية التخطيط الاستراتيجي

بات من البديهي أن كل منظمة ترغب في المحافظة على المركز التنافسي لها في السوق وزيادة حجم المبيعات والايرادات وتحقيق أهدافها ان تسعى الى عملية التخطيط في محاولة منها للتنبؤ بحاجات ورغبات المستهلكين وأوضاع السوق بشكل عام ومختلف العوامل البيئية الخارجية للمنظمة لوضع خطط تتناسب مع موارد المنظمة وأهدافها، وتساعد في استغلال الفرص المتاحة والتصدي للتحديات التي تفرضها البيئة المتغيرة للمنظمة. وبالتالي تحقق المنظمة الهدف الاستراتيجي لها وهو البقاء والاستمرار.

وبإجراء التخطيط الاستراتيجي يمكن للمنظمة ان تحقق الأهداف التالية:

1- تحديد وتطوير الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وكذلك استراتيجيات وحدات الأعمال.

2- تحديد آليات وسياسات التنفيذ للاستراتيجيات الشاملة او استراتيجيات وحدات الاعمال.

3- تحديد امكانيات المنظمة ومواردها، وبالتالي قدرات المنظمة التي بواسطتها يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

4- دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

5- امكانية دراسة أهداف وغايات المنظمة وتعديلها اذا اقتضت الضرورة ذلك.

6- تحديد ووضع معايير تقييم الأداء وما يساعد الادارة على تصويب أي انحراف في تنفيذ الاستراتيجية.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

تشير أدبيات التخطيط الاستراتيجي إلى انه يعتبر عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى المساعدة في تحقيق المنظمة لأهدافها العامة او المحددة وبشكل أو بآخر تحقيق المنظمة الهدف الأساسي من وجودها وهو البقاء والاستمرار وعملية التخطيط الاستراتيجي عملية منظمة تمر بمراحل ذات نسق محدد ويمكن ايراد هذه المراحل كالتالي:

1- مرحلة تحديد مهمة المنظمة الأساسية ونطاق العمل وغرض التأسيس للمنظمة.

2- مرحلة وضع الأهداف وتشمل الأهداف العامة أو الفرعية.

3- التحليل البيئي للمنظمة ويشمل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف.

4- تحديد البدائل واختيار البديل الأمثل بعد دراسة البدائل كاملة واخضاع عملية الاختيار لمعايير خاصة بالشركة.

5- مرحلة التنفيذ للاستراتيجية.

6- التقييم والمراجعة الدورية للأداء الفعلي والمتوقع وتصحيح الانحرافات.

ومن هنا نجد أن عملية التخطيط الاستراتيجي تساعد المنظمة في ترشيد مواردها وتوجيهها نحو الاستخدام الأمثل دون اضافة فرص عدم انتاج منتج ناجح او انتاج منتج فاشل، ولذلك نجد ان التخطيط الاستراتيجي للمنظمة يمكن ان يساعد في الاجابة عن أسئلة مطروحة من قبل المنظمة مثل مدى ملاءمة هذا المنتج الجديد لأهداف وغايات المنظمة ومدى الجدوى الاقتصادية من انتاجه، وهل يمكن أن يؤدي إلى تحسين الصورة الذهنية عن المنظمة؟ وهل سيساعد الخطوط السلعية

ويدعمها تسويقيا أم لا؟ وهل سيحتاج الى استراتيجية منفصلة له ام يمكن ان يضم إلى الاستراتيجية الشاملة للمنظمة أو احدى الاستراتيجيات الفرعية.

استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة :

يمكن تحديد استراتيجيات تطوير المنتجات الجديدة بثلاث استراتيجيات هي:

(1) استراتيجية اضافة منتجات جديدة كلياً

وتعني ان المنتجات التي أضيفت الى الخطوط السلعية هي منتجات لم يتم انتاجها من قبل المنظمة وتختلف اختلافاً كلياً عما هو موجود في المزيج السلعي لها، ويمكن ملاحظة أهمية اضافة هذا المنتج الجديد كلياً إلى المزيج السلعي للمنظمة في أنه يمكنه ان يحقق لها ميزة تنافسية أو يمكن أن تعمل على توسيع حصتها السوقية من خلال رسم صورة ذهنية ايجابية عن المنظمة كونها دائمة البحث والتطوير والتحديث، كما ويساعد في عملية فتح اسواق جديدة او توسيع اسواقها الحالية.

وعلى الجانب الآخر من الايجابيات لابد من الاشارة الى السلبيات المحتملة في القيام بإضافة المنتجات الجديدة كلياً، وامكانية الفشل الذي ربما يؤدي ليس فقط للمنتج بل وللخطوط السلعية المرتبطة به وفي أسوأ الظروف يمكن أن يكون هذا المنتج أداة هدم للمنظمة بأكملها في حالة فشله أو إثبات عيوب به لم يتم تداركها في الوقت المناسب. ولإنتاج منتج جديد كلياً أسباب منها :

1- المنافسة السوقية ومحاولة التصدي لها عن طريق المنتجات الجديدة.

2- التغير في أذواق وحاجات ورغبات المستهلكين الحاليين.

3- وجود امكانيات تكنولوجية، مالية، مادية، بشرية غير مستغلة الاستغلال الأمثل.

4- استغلال بعض التسهيلات الانتاجية المتوفرة لدى المنظمة.

5- وصول بعض السلع المنتجة من قبل المنظمة الى مرحلة النضوج في دورة حياتها السلعية.

6- الرغبة لدى المنظمة في دخول اسواق جديدة عن طريق منتجات تلائم هذه الأسواق.

7- رغبة المنظمة في ايجاد نوع من التكامل الافقي بين منتجاتها.

(2) استراتيجية تحسين المنتجات القائمة

وتحسين المنتج الحالي يكون بإضافة بعض الخصائص الجوهرية أو الشكلية الخارجية والتعديل والتغير في ملامحه واضافة صفات جديدة له، وذلك لعرضه بشكل جديد لأسواق حالية أو جديدة.

وعملية التحسين تتم بإحدى الطرق التالية :

أ- اجراء تغيير على الخصائص الوظيفية للمنتج :

ويشمل هذا التغيير على الخصائص الجوهرية للمنتج والتي لأجلها تم شراؤه او استخدامه وفي التغيير فإن حاجات ورغبات المستهلكين يتم تلبيتها بشكل أفضل من وجهة نظر المستهلك، وهذا التوجه يتلاءم مع التوجه الحديث للتسويق من حيث تلبية المنتج لحاجات ورغبات المستهلك وتغير المنتجات تبعاً لتغير أذواق المستهلكين.

ب- اجراء تغيير في جودة المنتج :

ويشمل هذا التغيير في رفع جودة الأداء المنتج وليس كامل الصفات الوظيفية وتشمل الجودة الأداء والاعتمادية والمتانة وتقليص تكاليف المنتج والصيانة وتقليل قطع الغيار أو اطالة عمرها اذا كان يحتاج إلى قطع غيار.

ج- اجراء تغيير شكلي للمنتج :

وهذا التغيـير يعنـي التغيـير في النـواحي الشـكلية الظاهريـة للمنـتج كالتصـميم الخارجي أو اللون أو الاضافات الخارجية الشكلية والتي يمكن ان تزيـد في نظـر المسـتهلك من جودة المنتج أو يمكن ان تترجم الخصائص الوظيفية بشكل أكبر.

مراحل استراتيجية المنتج الجديد

عند قرار المنظمة انتاج منتج جديد يجب عليها ان تقوم بتطوير استراتيجية تكون ضمن الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتسمى استراتيجية المنتج الجديد، وهذه الاستراتيجية تتبع الخطوات التالية :

1- وضع التخطيط الاستراتيجي للمنتج الجديد .

2- تجزئة السوق للمنتج الجديد وتحديد القطاع السوقي المستهدف.

ويكون باستخدام احدى أساليب تجزئة السوق الكلية للحصول على قطاعـات سـوقية متجانسة فيما بينها في الحاجات والرغبات وسهولة خدمتها عن طريق مزيج تسويقي مناسب لكل قطاع سوقي مستهدف.

3- وضع استراتيجية الإحلال المناسبة للمنتج الجديد

وعملية الاحلال التي تهدف على ترسيخ صورة ذهنية محددة ومتميزة للمنتج الجديد وابراز المزايا التي يتمتع بها بالمقارنة مع المنتجات الاخرى المنافسة، وتكون عادة هذه المزايا او الصفات للمنتج هي الميزة التنافسية التي تسعي المنظمة في تحقيقها، ولذلك لابد ان تكون استراتيجية الإحلال تتلاءم مع الاستراتيجية التسويقية وعناصرها.

4- تحديد عناصر الاستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد

ويمكن اعتبار عناصر الاستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد امتداد للاستراتيجية التسويقية الحالية، كما يمكن وضع استراتيجية تسويقية جديدة ومختلفة عن الاستراتيجية الحالية في حالة عدم ملاءمة الاستراتيجية الحالية للمنتج الجديد.

وعناصر الاستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد تشمل:

أ- استراتيجية المنتج الجديد

وتشمل الخصائص المتعلقة بالمنتج الجديد مثل الخصائص الوظيفية، العينية، الهيكلية، العلامة التجارية، التغليف، التعبئة، جودة المنتج، الصيانة..الخ.

ب- استراتيجية تسعير المنتج الجديد

وتشمل أهداف وطرق وسياسات التسعير المتبعة للمنتج الجديد.

ج- استراتيجية ترويج المنتج الجديد

ويتم وضع المزيج الترويجي المرغوب تطبيقه، وفي مختلف مراحل ودورة حياة المنتج الجديد، بالإضافة الى أهداف عملية الترويج والأموال اللازمة للترويج.

د- استراتيجية توزيع المنتج الجديد

وهنا يجب تحديد أهداف وغايات التوزيع وطرق التوزيع واختيار قناة التوزيع ليتم خدمة القطاعات السوقية المستهدفة بكفاءة، وكذلك طرق التوزيع المرغوبة من قبل المستهلك.

ويضاف الى العناصر الأربعة الواردة الذكر عناصر استراتيجية التسويق الخاصة بالخدمات وهي أربعة عناصر لتصبح ثمانية عناصر رئيسية لتسويق الخدمات والعناصر الأربعة الاضافية هي:

1- استراتيجية الأفراد منتجي الخدمة الجديدة

وتعني هـذه الاسـتراتيجية حاجـات ورغبـات العـاملين في تقـديم الخدمـة والتـي ينعكس رضاهم الوظيفي على الخدمة ورفع جودة تقديمها، وبالتـالي رضـا العميـل متلقـي الخدمة.

2- استراتيجية العمليات للخدمة الجديدة

وتشمل كافة الأنشطة والعمليات الخاصة بكيفية تقديم الخدمة الجديدة للعملاء في الأسواق المستهدفة.

3- استراتيجية الدليل المادي للمنتج الجديد

وتهتم هذه الاسـتراتيجية بالبيئـة الماديـة التـي يـتم مـن خلالهـا تقـديم الخدمـة الجديدة والتي تعكس بشكل أو بآخر جودة الخدمة الجديدة وتزيد من المدركات الحسية للعميل.

4- استراتيجية جودة الخدمة الجديدة

وجــودة الخدمــة الجديــدة يمكــن تحديــدها مــن خــلال المعــايير والإجــراءات والسياسات التي يتم التقيد بها عند تقديم الخدمة الجديدة، وذلك عـن طريـق اسـتخدام الأيدي العاملة الكفؤة والتي تحقق للمنظمة أهـدافها في نفـس الوقـت الـذي يكـون فيـه العملاء راضين عن أداء الخدمة وجودتها.

الأهداف الاستراتيجية لتطوير المنتجات الجديدة :

تسعى المؤسسات عند التفكير في تطوير منتج جديـد او إضـافة تعـديل وتحسـين على المنتج الحالي إلى إيجاد فترة تنافسـية تحقـق مـن خلالهـا أهـداف اسـتراتيجية بعيـدة المدى للمؤسسة المنتجة، ومن هذه الأهداف الاستراتيجية:

1- تلبية حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمتوقعين من خلال تطوير المنتجات ضمن الموارد المالية والتسويقية للمنظمة وبما يحقق التوجه الحديث للتسويق.

2- يساهم تطوير وتعديل المنتجات إلى ايجاد الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيز نقاط القوة لديها واستغلال القدرات المالية والبشرية بشكلها الأمثل.

3- رسم صورة ذهنية لدى الجمهور بشكل عام والمستهلكين بشكل خاص عن المؤسسة وتعزيز مكانتها كمؤسسة ريادية في التطوير والتحديث.

4- التقييد بالمسؤولية الاجتماعية من خلال البحث والتطوير للمنتجات التي تلتزم بالمواصفات التي تتجنب الآثار السلبية للمجتمع والبيئة.

5- تحقيق الأهداف المالية للمنظمة والمتمثلة بزيادة الأرباح، زيادة معدل العائد على الاستثمار، زيادة المبيعات والايرادادات، زيادة صافي القيمة الحالية للمالكين، زيادة الحصة السوقية، بالإضافة الى تحقيق الأهداف غير المالية للمنظمة مثل رضا العملاء ومواكبة المنافسة السائدة ودعم سمعة المنظمة في السوق.



1- المطلوب وضع تعريف للتخطيط الاستراتيجي.

2- اشرح أهداف التخطيط الاستراتيجي.

3- ناقش مبررات وأسباب التخطيط الاستراتيجي.

4- اشرح استراتيجية اضافة منتجات جديدة.

5- بين مزايا وعيوب تعديل السلع الحالية على خطوط الانتاج.

6- اشرح استراتيجية اضافة منتجات جديدة.

5- بين مزايا وعيوب تعديل السلع الحالية على خطوط الانتاج.

6- اشرح ما هو المقصود باجراء تعديلات شكلية على المنتج.

7- ناقش دور تقسيم او تجزئة السوق في عملية تعديل السلع الحالية.

8- اشرح دور الدراسات بدعم عمليات تطوير الخدمات.

المراجع في الفصل الثاني

1. Booz, Allen & Hamilton, New Products Management for the 1980's, NewYork, 1982.
2. Clayton M. Christensen, The Innovator's Dilema: when new Technologies cause Great fims to fail , Boston: Harvard Business, School Press, 1997.
3. Robert G. Cooper, Staye Gate Systems: A New Tool for Managing new Products, Business Horizons, May – June, 1990. PP. 44-54.
4. Philip Kotler, Marketing Management, eleventh edition, Prentice Hall, 2003, PP. 364-380 .
5. Constance Gustke, "Built to least" Sales & Marketing Management , 1997, PP. 78-83.

الفصل الثالث

المنتجات الجديدة وسلوك المستهلك

- تمهيد
- عناصر نشر الابتكارات.
- خصائص الابتكارات السلعية.
- مقاومة الابتكار .
- مراحل التبني .
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

يمثل تقديم السلع والخدمات الجديدة نقلة نوعية في مسيرة كل مـن المؤسسـات الانتاجية والتسويقية، بالإضافة إلى تأثيرها على الأنماط الحياتيـة للمسـتهلكين المسـتهدفين. فبالنسبة للمؤسسات الإنتاجية والتسـويقية يمثـل تقـديم الجديـد مـن السـلع والخـدمات ضمانة كبيرة لتقدم المؤسسات الصناعية والتجارية. أما بالنسبة للمستهلكين فيمثل تقـديم تلك السلع أو الخدمات الجديدة إشباعاً متزايدا لحاجاتهم الشخصية والاجتماعية وتجديدا النوعية في أنماطهم المعيشية التي تتغير بسبب المستجدات البيئية المتلاحقة من حولهم.

بشكل عام، ينصب اهتمام الباحثين السلوكيين المتخصصين في نشر الابتكارات هذه الأيام على فهم كيفية انتشار السلع الجديدة في الأسـواق المسـتهدفة، بالإضـافة إلى تحليـل مراحل القرار التي يتبعها المستهلكون لقبول أو رفض ماركة سـلعية جديـدة. يتنـاول هـذا الفصل بالمعالجة والتحليل مراحل تشير إلى الابتكارات وخطوات التبني للسلع الجديدة.

باختصار يعني نشر الابتكارات على المستوى الكلي نشر فكرة الماركـة السـلعية أو الخدمية الجديدة من مصدرها- المنتج- الى المستهلكين المسـتهدفين. عـلى الجانـب الآخـر، يعد التبني من المفاهيم التي تركز على الإجراءات أو المراحل التي يمر بها المسـتهلك الفـرد لقبول الماركة الجديدة.

كـما سـيناقش هـذا الفصـل الخصـائص النفسـية والديمغرافيـة للمسـتهلك المبتكر، بالإضافة إلى الأنشطة التي يقوم بها رجال التسويق للتعرف على تلك الفئات مـن المستهلكين الأكثر تأثيرا في نجاح أو فشل تقديم السلع أو الخدمات الجديدة.

الجديد في نشر الاختراعات وسلوك المستهلك: العوامل المسببة لكلمة الفم السلبية

تلعب كلمة الفم المنقولة الايجابيـة منهـا والسـلبية دوراً كبـيراً في نجـاح أو فشـل تسويق المنتجات الجديدة، ذلك أن هناك مجموعة من العوامل نوردها هنا كما يلي: [1]

1- العوامل الشخصية أو الفردية والتي تحتوي عـلى نمـط الشخصـية ودرجـة الثقـة لـدى هـذا الـنمط مـن الشخصـيات أو ذاك بالإضـافة إلى درجـة الميـل والتقيـد بالمسؤولية الاجتماعية وتأثيرهـا الفعّـال لنقـل كلمـة الفـم – أيـا كـان اتجاههـا- المنقولة عن المنتج الجديد.

2- العوامل المرتبطة بالاتجاهات التي تـم أو يـتم تكوينهـا عـن المنتجـات الجديـدة وخاصة الاتجاهات السلبية نحوها والتـي تـأتي وبصـورة الشـكوى المسـتمرة مـن أدائها أو التعلل بالسمعة السيئة للشركة المنتجة وهكذا.

3- العوامل المرتبطة بدرجة الانهماك أو الاهـتمام بالمنتجـات الجديـدة، فـإذا كانـت درجة الانهماك أو الاهتمام بها منخفضا فمن السهل تكـوّن أو تشـكّل كلمـة فـم منقولة سلبية والعكس صحيحٌ في أغلب الحالات.

4- العوامل المرتبطة بمواقف الشراء لتلك المنتجـات الجديـدة عـلى سـبيل المثـال إذا كانـت عمليـة الشرـاء للمنتجـات الجديـدة تـتم في أوقـات الراحـة أو المناسـبات السعيدة، فإن هناك إمكانية لتكون كلمة فم ايجابيـة. أمـا إذا كـان المـزاج العـام سلبياً أثناء مواقف الشراء لتلك المنتجات الجديدة فإن الاحتمال أن تتكون بعـض المشاعر السلبية، وبالتالي شيوع كلمة فم منطوقة سلبية.

1) تعريف نشر الابتكارات:

يـرتبط نشرـ الابتكـارات بكيفيـة انتشـار السـلع أو الخـدمات داخـل الأسـواق المستهدفة منها، بالاضافة إلى الأسباب التي تعمل على تسريع أو ابطاء نشرها.

وعليه، فإنه يمكن تعريف نشر الابتكارات "بأنه الاجراءات المؤدية إلى قبول الشيء المبتكر" سلعة جديدة أو خدمة أو فكرة أو ممارسة جديدة من خلال استخدام وسائل اتصالية – شخصية كرجال البيع وغير شخصية كوسائل الاعلان العامة مع كلمة الفم – على أعضاء النظام الاجتماعي أو المستهلكين المستهدفين وخلال فترة زمنية.

عمليا، يتضمن هذا التعريف أربعة عناصر رئيسة لمراحل نشر الابتكارات نشرحها بالتفصيل تحت عنوان عناصر نشر الابتكارات التالية:

عناصر نشر الابتكارات (2):

الحقيقة انه ليس هناك تعريف محدد للسلعة او الخدمة الجديدة المبتكرة. لكن ما قام به الباحثون السلوكيون في التسويق كان من خلال اتباع أساليب متنوعة لتعريف السلعة أو الخدمة الجديدة والتي يمكن تصنيفها على الشكل التالي:

أ. المدخل المؤسسي:

وبناء عليه تعتبر السلعة جديدة إذا كانت المؤسسات المعنية تقوم بإنتاجها أو تسويقها لأول مرة. لكن هذه النظرة تهمل فيما اذا كانت السلعة المبتكرة جديدة في الأسواق المحلية أو الدولية؟ أو أنها جديدة من جهة نظر المنافسين الرئيسيين أو المستهلكين المحتملين. وانسجاما مع هذه النظرة يعتبر أي تقليد أو تعديل لسلع المنافسين من قبل مؤسسة ما وكأنه سلعة جديدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه على الرغم من أهمية هذا المدخل في تحديد تأثير السلع الجديدة على إستراتيجيات المؤسسات إلا انه قد يكون غير مفيد ومؤسس إذا كان الهدف الاساسي من قبل رجال التسويق ينصب اصلا على فهم كيفية انتشار السلع او الخدمات الجديدة بين المستهلكين الحاليين او المحتملين.

ب. المدخل السلعي:

يركز هذا المدخل على الخصائص الموروثة بالسلعة الجديدة نفسها وتأثيراتها المحتملة على الأنماط الاستهلاكية المألوفة للمستهلكين المستهدفين. كما يتضمن الإطار العام لهذا المدخل السلعي بالتحليل مقدار التأثير المطلوب إحداثه في أذواق المستهلكين المستهدفين نتيجة استهلاكهم او استخدامهم للسلعة الجديدة . وبناء عليه فإن يمكن تحديد ثلاثة أنواع من الابتكارات السلعية الجديدة وكما يلي:-

* **الابتكار المستمر:** يتصف هذا النوع من الابتكارات بأنه يحدث اقل التغييرات في الانماط السلوكية للمستهلكين المستهدفين. ذلك ان الابتكار المستمر يتضمن باستمرار تقديم ماركات معدلة من فئة السلعة وليس فئة سلعية جديدة (على سبيل المثال تقديم موديلات جديدة من السيارات التلفزيونات، الغسالات، الخ).
* **الابتكار الديناميكي المستمر:** يتصف هذا النوع من الابتكارات بأنه يحدث تغيرات ملموسة في الأنماط السلوكية والاستهلاكية للمستهلكين المستهدفين. لكنه قد لا يعمل – أي هذا النوع من الابتكارات- على إحداث تغيرات جذرية في النمط السلوكي للمستهلكين. ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو ان هذا النوع من الابتكارات يتضمن تقديم ماركات جديدة أو تعديل الماركات الحالية- ديسكات اجهزة الكمبيوتر، عبوات حبر الأقلام،.... الخ.
* **الابتكار غير المستمر:** ويتصف هذا النوع من الابتكارات بتبني أنماط سلوكية جديدة- اجهزة الكمبيوتر المنزلية، أدوات الفحص الطبية الشخصية،... الخ، يضاف إلى ذلك، إلى انه يمكن قياس درجة الحداثة في سلعة جديدة من خلال مقدار ما تحدثه خصائصها المادية على المستهلكين المستهدفين من مشاعر طابعها الرضا او عدم الرضا. لذلك فكلما زادت درجة الرضا التي يحصل عليها المستهلكون المستهدفون من السلعة الجديدة زادت احتمالية تصنيفها كسلعة جديدة وبدرجة حداثة عالية. وبناء عليه، فإن فهم فكرة الحداثة بهذا الشكل قد يؤدي إلى تصنيف سلع ذات حداثة

مصطنعة وأخرى ذات حداثة جدية أصلية. والحداثة الاصلية هـي تلـك الحداثـة التـي يمكن وصفها بـأن خصـائص أو مواصـفات السـلعة الجديـدة تشـبع حاجـات ورغبـات المستهلكين بطريقة مختلفة تماما عما تقوم به السلع القديمة.

ج. المدخل السوقي:

ووفقا لهذا المدخل تتحـدد درجـة الحداثـة بالسـلعة بمقـدار معرفـة المسـتهلكين المستهدفين له. وبناء عليه، فإنه يتم اعتبار سلعة ما جديدة اذا تم شراؤها بواسـطة نسـبة مئوية محددة من المستهلكين(المجددون غالبا) مع مضي وقت قصير ومحدد على وجودها في الأسواق المستهدفة؛ أي أن إطلاق أسماء جديدة يتم بناء على معيـار وجـوده لأول مـرة في هذا السوق.

د. المدخل الإدراكي:

بناء على هـذا المـدخل تعـد سـلعة مـا جديـدة إذا تـم إدراكهـا كـذلك مـن قبـل المستهلكين المستهدفين منها، وليس بناء على خصائصها المادية الملموسة، أو كونها جديـدة في الأسواق. يضاف الى ذلك، أن هذا المدخل يعـد ذا أهميـة كبـيرة للممارسـين التسـويقيين والعـاملين في مجـالات الإعـلان، بالإضـافة إلى أهميتـه الكبـيرة للبـاحثين في مجـال سـلوك المستهلك.

2. قنوات الاتصال:

تعتمد سرعة انتشار السلع الجديدة في الأسواق المسـتهدفة عـلى سـهولة وفاعليـة نظام الاتصال الموجه الى المستهلكين وتأثرهم ببعضهم البعض.

وبناء عليه، فإن نوعية قنوات الاتصال المستخدمة وعددها، بالاضافة إلى مضـمون الرسائل الاتصالية من وإلى المستهلكين يعتبران من الركـائز الاساسـية في قبـول أو رفـض مـا يطرح في الأسواق من ماركات او سلع جديدة. كما يؤثر نوع الاتصال فيما اذا كان شخصـيا يتم من خلال رجال البيع او قادة الرأي أو اذا كان غير شخصي، ويـتم مـن خـلال الرسـائل الاعلانية المرئية والمطبوعة على مدى وسرعة نشر الماركات السلعية الجديدة.

3. النظام الاجتماعي:

من المعروف ان نشر الابتكارات السلعية او الخدمية يحدث من خلال تفاعل مختلف عوامل النظام الاجتماعي كلها- الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية وغيرها- مع افراد المجتمع على سبيل المثال، يمثل النظام الاجتماعي مختلف الوحدات والشرائح المكونة له ولسلع جديدة كالسماد الذي يستخدم بكافة المزارع ولدواء جديد للقرحة المعدية لكافة المصابين حاليا بقرحة، والمشروب الغازي الجديد والموجه لكافة شاربي المشروبات الغازية الحاليين والمستهدفين.

وعليه، فإن النظام الاجتماعي يمثل الحدود القصوى التي يمكن من خلالها المبتكر السلعي او الخدمي ومن خلال قيم وأعراف وتقاليد اجتماعية تؤثر بالقطع في قبول أو رفض ما هو مطروح للتداول. وإذا كان النظام الاجتماعي عصريا، فإن قبول السلع الجديدة سيكون اسرع وبدرجة كبيرة، بالمقابل، فإذا كانت طبيعة النظام الاجتماعي بما يمكن وصفه بالتقليدي، فإن ادراك ومشاعر المستهلكين المستهدفين نحو الابتكارات الجديدة سيكون غالبا سلبيا كون هذه المبتكرات تمثل في رأيهم خروجا عن الأنماط السلوكية والاستهلاكية المألوفة، لذا فلا بد من رفضها وتجنب استخدامها حسب وجهة نظرهم. بشكل عام، يمكن ايراد بعض خصائص الانظمة الاجتماعية المعاصرة وكما يلي[2] :

* مواقف ايجابية نحو التغيير والتكنولوجيا الجديدة وفي مختلف المجالات .
* احترام كبير للعلماء والمثقفين.
* التركيز على الحوار العقلاني الموضوعي وعدم احترام الفوضى والعنترية والشللية بكافة وجوهها والوانها عند مناقشة الأمور والقضايا ذات الأهمية لمجموع المواطنين ومن مختلف الشرائح.
* احتكاك كبير مع أفراد أنظمة اجتماعية وثقافية أخرى من أجل الحصول على أفكار جديدة.

* شعور أفراد الانظمة الاجتماعية المعاصرة انهم قادرون على ممارسة الأدوار التي يرون انها تتفق مع خبراتهم العقلية.

تسويقياً، على رجال التسويق في أي نظام اجتماعي فهم وتحليل الأركان الاساسية للمجتمع الذي يعيشون فيه، ويمارسون من خلاله كافة أنشطتهم التسويقية، وذلك بهدف تصميم وتنفيذ تلك الاستراتيجيات التسويقية المتفقة مع طبيعة وفلسفة النظام الاجتماعي الذي يعاملون معه، وبما يضمن تحقيق أهداف استراتيجيتهم التسويقية دونما اية عراقيل اجتماعية.

4. الوقت:

يعتبر الوقت العامود الفقري الذي من خلاله يتحدد طول وعدد المراحل التي تمر بها ماركة سلعية جديدة من لحظة انتاجها وتقديمها لأول مرة إلى سوقها المستهدفة- المبتكرون- وحتى وصولها إلى كافة المستهلكين المستهدفين منها.

بشكل عام، يرتبط بالوقت ثلاثة عوامل رئيسية يمكن إجمالها هنا كما يلي:

أ- وقت الشراء:

ويرتبط هذا العامل بمقدار الوقت المتفق بين ادراك المستهلكين المستهدفين الأولي بالماركة أو السلعة الجديدة والنقطة أو المرحلة التي يقررون- أي المستهلكين- شراءها أو رفضها. على سبيل المثال اقتراح شفمن وكنك(1995) المراحل المختلفة للقرار الشرائي المرتبط بجهاز كمبيوتر منزلي، وكما هو موضح بالجدول رقم (1) التالي:

الجدول رقم (1)

الجدول الزمني لمراحل شراء كمبيوتر منزلي

الاسبوع	الاستراتيجية المتبعة كل فترة زمنية
صفر	ترويج السلعة للمديرين الميدانيين مع تقديم معلومات مكثفة حول سبل استخدام الماركة الجديدة من الكمبيوتر.
الاسبوع 1	بروز الحاجة للتعلم من أجل استخدام أمثل للسلعة، التعبير عن القلق من أن الجهاز القديم لا يفي بالحاجات الحالية للمستهلكين المستهدفين.
الاسبوع 2	استخدام قادة الرأي لاعطاء مزيد من المعلومات حول السلعة الجديدة او الماركة الجديدة من الكمبيوتر.
الاسبوع 3	الحصول على معلومات عن الماركة من المجالات المتخصصة مع زيادة المعارض التي تعرض الماركة الجديدة.
الاسبوع 4	اتاحة الفرصة لتجربة الماركة الجديدة من الاسبوع 5 إلى الاسبوع 16 جمع معلومات مكثفة عن الماركة وتحليلها بعمق قبل الشراء. الاسبوع 17 إلى الاسبوع 24 . دراسة اتخاذ قرار شراء الماركة من السلعة الجديدة، وحسب المعايير التي يضعها المستهلك المستهدف.
الاسبوع 25	اتخاذ قرار شراء الماركة من السلعة الجديدة دون الأخرى.
الاسبوع 26	اتخاذ قرار شراء الماركة ذات المواصفات المحددة من السلعة الجديدة
الاسبوع 27	دراسة المحلات التي يتم شراء الماركة الجديدة من احداها.
الاسبوع 28	شراء الماركة الجديدة من محل محدد.

يوضح الجدول السابق المصادر المختلفة للحصول على المعلومات الضرورية عن الماركة الجديدة من السلعة، باعتبارها احدى المراحل الهامة في نشر الابتكارات. يضاف الى ذلك الى أن وقت الشراء القصير يعني ان معدل نشر الماركة الجديدة سيكون سريعا بالمقارنة مع الوقت الطويل الذي يأخذه المستهلك المستهدف قبل شراء ماركة جديدة أخرى. وكما هو الحال بالنسبة لشراء الكمبيوتر المنزلي والذي استغرق قرار شرائه حوالي ثمانية وعشرين أسبوعا، وكما تم توضيحه في الجدول رقم (14-1) السابق الاشارة اليه.

أ- فئات المتبنين(Adopters Categories) [(3)] :

من المعروف أن المستهلكين المحتملين يتبنون بمعدلات او خلال فترات زمنية متساوية. فالبعض منهم مخاطر بطبعه، ويشعر بالمتعة لاقتناء السلعة الجديدة قبل غيره. أما البعض الآخر فقد لا يشتري الجديد من الأشياء، والسلع والخدمات إلا اذا تم شراؤها وتجربتها من قبل أفراد آخرين يعتبرهم القدوة أو المثال الذي يجب الاقتداء به. عموما، يمكن تصنيف فئات المتبنين كما يلي :

المجددون (Innovators):

ويتصفون بالمغامرة والميل الشديد لتجربة الافكار والسلع والخدمات الجديدة، كما انهم اجتماعيون بطبعهم ويميلون الى التفاعل مع الآخرين لارشادهم والحصول على أفكار جديدة منهم حول مختلف الأمور والقضايا الحياتية. ولا يشكل المجددون في أي مجتمع اكثر من 2.5% - 3.0% من مجموع المستهلكين المحتملين للفئة من السلعة والخدمة، ولكن هذه النسبة تختلف من مجتمع لآخر.

المجددون الأوائل (Early Adpoters):

ويتصفون بدرجات مغامرة اقل بالمقارنة مع المجددين، اجتماعيون ومحترمون من أغلبية أفراد المجتمع الذي يعيشون به. ويحاول قادة الرأي ايصال

نصائحهم الى المستهلكين، ويشكلون حوالي 13.5% من أفراد المجتمع أو المستهلكين المحتملين لهذه الفئة السلعية او تلك.

الاغلبية المبكرة (Early Majority):

تمثل هذه الفئة حوالي 34% من المجموع الكلي للمستهلكين المستهدفين من فئة السلعة. ينتظرون أوقاتاً ليست بالطويلة لتجربة الجديد من السلع والخدمات يتصفون بخصائص ديموغرافية (دخل متوسط، وظائف متوسطة، مستويات تعليمية متوسطة.... الخ) ونفسية متوسطة (درجة ابتكار ومخاطرة ومتوسطة) وهكذا يقومون بتجربة السلع الجديدة بعد ان يقوم أصدقاؤهم بشرائها. ذلك أنهم ينظرون الى كل ما هو جديد نظرة الحذر والحرص لاسباب اهمها اقتصادية واجتماعية ونفسية.

الاغلبية المتأخرة (Late Majority):

وتمثل هذه الفئة وسط الطبقة الوسطى وحتى أعلى الطبقة الدنيا. الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية السيئة تجعل اعضاء هذه الفئة اكثر حذرا في قبول ما هو جديد إلا بعد مضي فترات زمنية طويلة لاحظوا خلالها تجارب الآخرين(مما سبقوهم في المكانة الاجتماعية) مع ما هو مطروح من أفكار أو سلع جديدة. تمثل هذه الفئة ما نسبته(34%) من المجموع الكلي للأفراد والمستهلكين المستهدفين في المجتمع كله.

المتقاعسون (Ladders):

تمثل هذه الفئة من الافراد او المستهلكين حوالي(16%) من المجموع من افراد المجتمع. تعد هذه الفئة من اعضاء الطبقة الدنيا الفقيرة، وكما يوضح الشكل (2) التالي:



Soure: Everett M. Rogers Diffusion of Innovation Free Press, 1983, p. 247.

ومما تجدر الإشارة إليه، هو انه لـيس صـحيحا ان كـل أفـراد المجتمـع سـيقومون بتبني السلعة أو الخدمة أو الفكرة الجديدة. ذلك ان بعضهم لن يقـوم بتبنـي مـا يطـرح من أشياء جديدة بالأسواق مهما طال الزمن. لذلك اقترح البعض اضافة فئة جديدة للرسـم المشار إليه سابقاً، بحيث يضم غير المتبنين(Nonadopters) والذين قد لا يشترون السلعة الجديدة على الإطلاق. ومما يؤكد هذا الاقتراح نتائج دراسة ديكرسون وجنتري(1983) التي اقترحت ثلاث فئات من المتبنين هم المجربون المتأخرون وغير المجربين.

معدل التبني(Rate of Adoption) [(4)]:

ويقصد بمعدل التبني المقدار الذي يستغرقه تبنـي سـلعة أو خدمـة جديـدة مـن قبل المستهلكين المستهدفين منها. تشير الدراسات الميدانية الى أهمية الوقـت المنفـق عـلى تبني السلع أو الخدمات الجديدة، يحاول رجال التسويق عند تسويق الجديد مـن السـلع او الخدمات تحقيق قبول واسع لما هو مطروح وبأقصى سرعة ممكنة. ذلك

ان محاولات رجال التسويق هذه تنبع من رغبتهم الجامحة اكتساح الاسواق المستهدفة ولتحقيق حصص سوقية عالية او مراكز قيادية مرموقة في مجال تسويق الماركات الجديدة قبل دخول ماركات اخرى منافسة. وما تجدر الإشارة اليه هو أن سياسة الاكتساح المتبعة من قبل الشركات غالبا ما يرافقها اتباع سياسة تسعير طابعها فرض سعر منخفض من أجل عدم تشجيع المنافسين لسوق السلعة او الخدمة الجديدة على الدخل في سوق انتاج وتسويق ماركات سلعية منافسة.

على الجانب الآخر، قد يلجأ رجال التسويق إلى ابطاء عملية تبني السلعة الجديدة من خلال فرض سياسة سعرية عالية(Skimming Policy) وذلك بهدف استرجاع كافة التكاليف التي انفقتها المؤسسات المعنية اثناء عمليات تطوير وتقديم الجديد من السلع للأسواق المستهدفة، لذلك فقد يلجأ- أي رجال التسويق- الى فرض اسعار عالية للمطروح الجديد خاصة في مرحلة تقدمية وخفض تلك الاسعار العالية تدريجيا من أجل اشتداد اسواق فرعية اخرى تتصف بخصائص ديموغرافية ونفسية مختلفة في المراحل اللاحقة وبالتدريج.

خصائص الابتكارات السلعية [(5)]:

من المعروف ان معدلات قبول أو نشر الماركات السلعية الجديدة في الاسواق المستهدفة تختلف باختلاف الفئات السلعية حيث يتم قبول بعض الفئات بسرعة كبيرة وفئات اخرى بسرعة متوسطة وأخرى قد تأخذ اوقاتاً طويلة. عمليا، لا توجد معادلات او نماذج محددة سلفا يمكن اتباعها من قبل رجال التسويق ولكن ما يحدد معادلات القبول لها مجموعة من الخصائص نوردها هنا كما يلي:

1. الميزة النسبية:

وترتبط الميزة النسبية بالكيفية التي يدركها المستهلكون المستهدفون للماركة من السلعة الجديدة كونها متفوقة على غيرها من الماركات المنافسة الحالية او بدائلها المتاحة، ومن فئات سلعية اخرى. ومن أفضل الأمثلة على الميزة النسبية

للسـلع الجديـدة مـا تـوفره الآن اجهـزة الفـاكس المنتشرـة، بالإضـافة إلى تـأثير الحمـلات الترويجية الكبير- العينات المجانية، التنزيلات، الخدمات الاخرى المرافقة- في تـدعيم الميـزة التنافسية النسبية للسلع الجديدة.

كما قد تكون الميـزة النسـبية للسـلعة الجديـدة عـلى شـكل تخفـيض معقـول في سعرها بالمقارنة مع اسعار مثيلاتها المنافسة، او تميزهـا في منافـذ التوزيـع او حتـى حجـم، لون وشكل العبوة المخصصة لها. لكن ما تجدر الاشارة اليه هنـا هـو درجـة النجـاح التـي يحققها رجال التسويق في الميـزة النسـبية للمسـتهلكين المسـتهدفين قـد تكمـن في تقـديم الجديد من السلع والخدمات وفي الاوقات والاوضاع المناسبة.

2. التجانس:

يقصد بهذه الخاصية مدى توافق ما تتضمنه الماركة السلعية الجديدة من منـافع او فوائد مع حاجات، وأدوار وقيم المستهلكين المستهدفين منها، ذلك ان نجـاح تسـويق او استخدام ماركة جديدة من سلعة أو خدمة يتطلب احيانا تغييراً (سابقا او لاحقا) في اذواق المستهلكين المستهدفين منها. وبناء عليه فإنه ليس من المسـتغرب ان نلاحـظ الميـل الكبـير للمستهلكين الرجال نحو ماركة شفرات الحلاقة التي تؤدي الغرض منها بسرعة وبدون ايـة مشاكل في بشرة الوجه.

3. درجة التعقيد الفني :

المقصود بدرجة التعقيد الصعوبة الكامنة في فهم او استخدام الماركة الجديدة من السلعة من وجهة نظر المستهلكين المستهدفين. لذا فكلما كانت الماركة او السلعة الجديدة سهلة الاستخدام او الفهم لخصائصـها وفوائـدها مـن قبـل المسـتهلك او المسـتخدم كانـت أسرع في الانتشار في الاسواق المستهدفة لها. وبناء عـلى هـذا الفهـم انتشرـت العديـد مـن ماركات السلع الغذائية المعلبة في الاسواق المستهدفة في البلدان الصناعية. يضاف الى ذلك، أنه يتحتم على رجال التسويق تصميم ذلك المزيج التسويقي للماركة او السلعة الجديـدة- شكل ولون وحجم العبوات والتعليمات المكتوبة على العبوة، وهذا يساعد في انتشـارها في الأسواق المستهدفة منها.

4. إمكانية التجزئة:

والمقصود بإمكانية التجربة الدرجة او المدى المتاح للمستهلكين المستهدفين لتجربة ماركة او السلعة الجديدة خلال فترة زمنية محددة وقواعد معروفة، وكلما كان هناك فرص أكبر لتجربة الجديد من الماركات او السلع كان من الاسهل على المستهلكين المستهدفين تقييم ايجابياتها او سلبياتها بشكل اكبر. وبناء عليه تقوم المؤسسات التسويقية بتوزيع العينات المجانية، وتنظيم المسابقات والجوائز، مع اتاحة التجربة لعدد من قادة الرأي او غيرهم للماركة او السلعة الجديدة. ذلك ان هذه الوسائل في تنشيط المبيعات تعمل على انقاص درجة المخاطرة الكامنة لدى المستهلكين المحتملين، بالإضافة الى تزويدهم بكافة المعلومات العملية ونوعية الاداء المتوقع لها.

5. سهولة الاتصال:

والمقصود بسهولة الاتصال قدرة المؤسسات التسويقية على إيصال المنافع والفوائد والخصائص المرتبطة بالسلعة الجديدة الى المستهلكين المستهدفين بشكل ملموس وخاصة للمبتكرين منهم، فعلى سبيل المثال نلاحظ ان الماركات السلعية الجديدة ذات الدرجة العالية من القبول الاجتماعي أسرع انتشاراً مقارنة مع تلك الماركات الجديدة التي تستهلك على نطاق ضيق(سلع الموضة بالمقارنة مع ماركة خاصة من معاجين الاسنان). كما ان السلع اسرع في الانتشار من الخدمات، وذلك لأسباب عدة، منها أن تسويق السلع اخذ شوطاً بعيداً بالمقارنة مع الخبرات التسويقية المتاحة في مجال تسويق الخدمات. ومما تجدر الاشارة اليه هنا، هو ان خصائص المبتكرات او السلع الجديدة تعتمد على المدركات الحسية للمستهلكين. على سبيل المثال، الماركة الجديدة التي تدرك من قبل المستهلكين بأنها تتمتع بميزات نسبية قوية، تشبع حاجات ورغبات حالية، وسهلة الاستخدام او التجربة، ومن السهل فهم خصائصها ورؤيتها بشكل ملموس ستكون – أي الماركة الجديدة - أكثر انتشارا

بـين المسـتهلكين المسـتهدفين منهـا، بالمقارنـة مـع ماركـة جديـدة أخـرى لا تتمتـع بهـذه الخصائص.

مقاومة الابتكار [6]:

يثير الباحثون السلوكيون من وقت إلى آخر بعض الاسئلة التي تدور حول الاسباب الكامنة وراء انتشار ونجاح بعض المبتكرات الجديدة وفشل الـبعض الاخـر. وللاجابـة عـن هذه الاسئلة تم تطوير نموذج مقاومة الابتكار في محاولة أولية هدفها الحصول على المزيد من المعلومات حـول مراحـل التبنـي ونشرـ الابتكـارات . وبشـكل عـام، يتضـمن النمـوذج المقترح خصائص ومواصفات السلعة المبتكرة التي تساعد في تحديد مـدى درجـة المقاومـة لها والتي تتأثر بما يلي:

* درجـة ادراك منخفضـة للميـزة النسـبية الكامنـة فيهـا مـن وجهـة نظـر المسـتهلكين المستهدفين.

* درجـة ادراك منخفضـة لصـفة التجـانس المتـوفرة فيهـا مـن وجهـة نظـر المسـتهلكين المستهدفين.

* امكانية ضعيفة لتجربتها وحسب قواعد محددة من وجهة نظر المستهلكين المستهدفين.

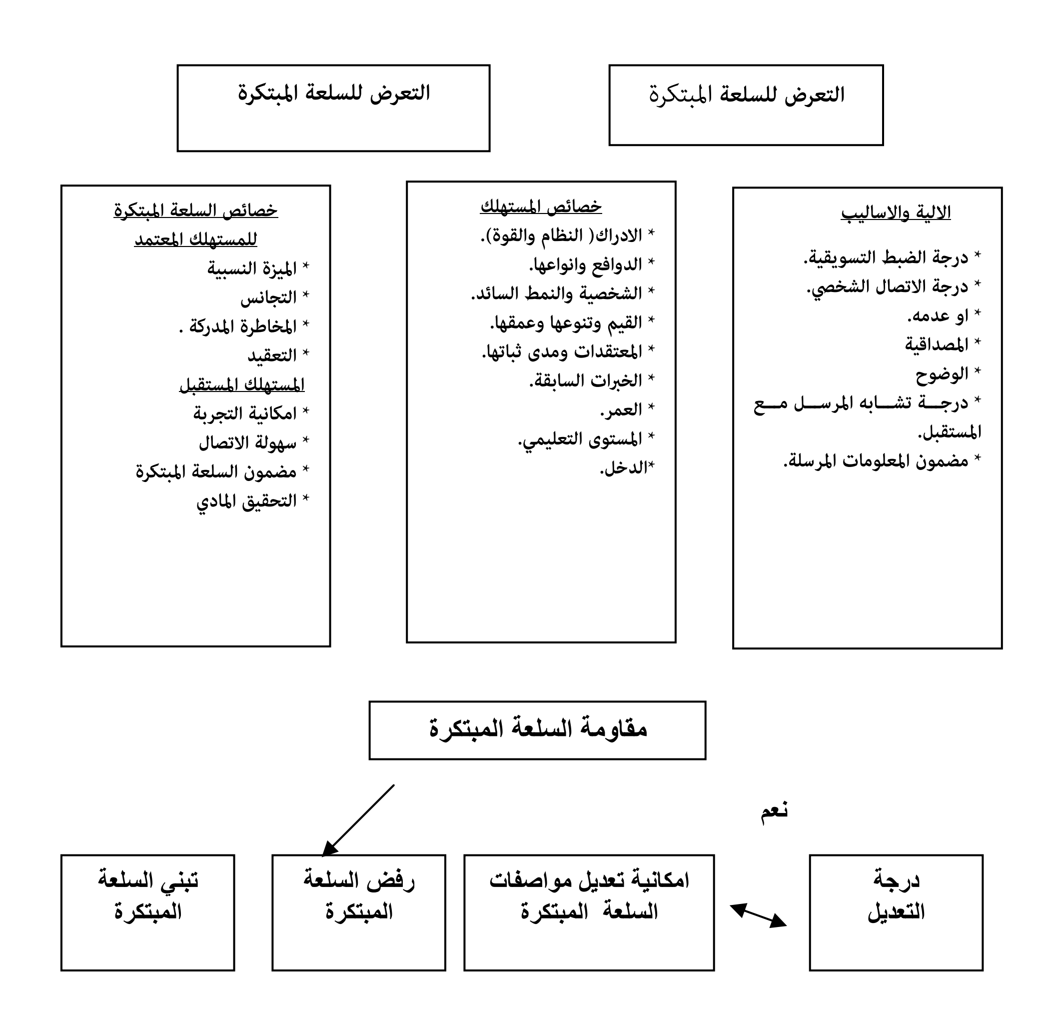
* امكانية ضعيفة لايصال ما فيها من منافع او فوائد للمستهلكين المستهدفين منها.

* درجة تعقيد عالية عند استخدامها وخاصة في المراحل الاولى.

بشكل عام ، يوضح نموذج مقاومة الابتكار العوامل الثقافية، الاجتماعية والموقفية التي قد تؤثر سلبا ام ايجابيا على سرعة انتشار الابتكارات من سـلع او خـدمات، بالاضـافة الى الاسـتراتيجيات التسـويقية التـي يمكـن اسـتخدامها للتغلـب عـلى مقاومـة المسـتهلكين المستهدفين للابتكارات الجديدة وكما يلي:

شكل مقاومة الابتكار

شكل رقم (2)



Source: S. Ram, A Model of Innovation Resistance in M. Wallenderf, P. F. Andreson, eds. ACR, 14, 1987, P. 209.

أما الاستراتيجيات المطروحة للتبني للتغلب على مقاومة المستهلكين للابتكارات السلعية، فكانت كما أوردها رام وعلى النحو التالي:

جدول رقم (2)

الاستراتيجيات التسويقية المقترحة للتغلب
على مقاومة المستهلكين للابتكارات السلعية

مصدر المقاومة أو العراقيل	الاستراتيجية السلعية	الاستراتيجية الاتصالية	الاستراتيجية السعرية	الاستراتيجية السوقية	اخرى
أ. عراقيل ترتبط بالاداء * صعوبة الاستخدام	- تطوير عبوة مناسبة لاستخدام المستهلك المستهدف	/	/	العمل على تطوير اسواق جديدة	/
ب. صعوبة ترتبط بقيمة السلعة	تطوير اداء السلعة من خلال تعديلها لتناسب اذواق المستهلكين	/	اعمل على تخفيض السعر من خلال خفض التكلفة	/	/
ج. صعوبة ترتبط بدرجة المخاطرة	استخدام اسم ماركة مشهورة	استخدام بعض نجوم المجتمع او الخبراء في اعلاناتها	/	تسهيل امكانية تجربة السلعة الجديدة	/
د. صعوبات نفسية	- استعارة اسم ماركة مشهورة	- نوعية افضل للمستهلكين	/	/	المطلوب فهم واحترام للتقاليد
- صعوبات ترتبط بالتقاليد		- استخدام موزعين جدد			
- صعوبات ترتبط بسمعة الشركة		- اعمل على خلق ذاتية جديدة			

مراحل التبني (The Adoption Stages):

تعتبر مراحل التبني من المفـاهيم المركزيـة في نشرـ الجديـد مـن الافكـار، السـلع والخدمات. ذلك أن هذه المراحل تتدرج وتتداخل لدى المستهلكين في الأسـواق المسـتهدفة ولا تتم دفعة واحدة او مرة واحدة، انما بشـكل تـدريجي وخـلال فـترات زمنيـة متداخلـة وحسب الماركة الجديدة من السلعة أو الخدمة. [7]

1. مرحلة الانتباه(Awareness Stage):

في هذه المرحلة يتعرض المستهلكون المحتملون الى السلعة الجديدة، حيث يكـون التعرض حيادياً لأنهم- أي المستهلكين – قد يكونون غير مهتمين بالحصـول عـلى معلومـات اضافية عن موضوع المنبه الاصلي المرتبطـة بالماركـة او السـلعة الجديـدة. كـما قـد يكـون التعرض مقصوداً.

2. مرحلة الاهتمام(Interest Stage):

حيث يبدأ المستهلكون المستهدفون بتطوير نوع من الاهـتمام بالسـلعة موضـوع المنبه من خلال البحث عن الفوائد التي يمكن أن تعطيها السلعة الجديدة او الماركة منها.

3. مرحلة التقييم(Evaluation Stage):

يقوم المستهلكون بـالاعتماد عـلى المعلومـات التـي تـم تجميعهـا لـديهم بتحليـل ايجابيات وسلبيات المنبه السـلعي. وقـد تكـون نتيجـة التحليـل مرضـية، الامـر الـذي قـد يدفعهم لتجربة السلعة الجديدة او غير مرضية، مما يؤدي الى رفض السلعة الجديدة.

4. التجربة (Trial):

يرجع المستهلكون الى تجربة الماركة السلعية الجديدة وعلى اسس ضيقة اذا كانت نتيجة التحليل التي اجريت ايجابية، أما اذا كانت التجربة مرضية فيقومـون بشرائها، واذا ما كانت نتيجة التجربة غير مرضية فقد يرفضونها تماماً.

5. التبني (Adoption):

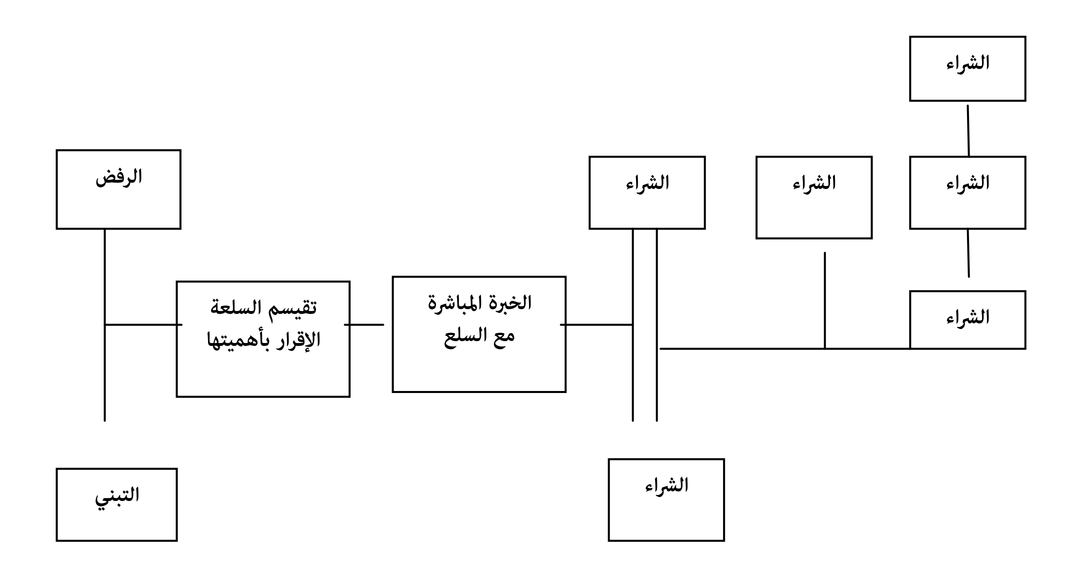
يعتمد تبني الماركة او السلعة الجديدة أو عدم تبنيها على نتائج التقييم- المرحلـة الثالثة والتجربة والمرحلة الرابعة- فإذا كانت نتائج المرحلتين الثالثة والرابعة ايجابية، فقـد يتم تبني المطروح الجديد من السلع أو الخدمات، بالاضافة إلى ذلك، وكما اشـارت احـدى الدراسات الحديثة أنه من الضروري طرح مرحلتين اضافيتين، وخاصة بين مرحلتي التجربة والتبني تسمى الاولى منها الخبرة المبـاشرة مـع السـلعة الجديـدة، والثانيـة تسـمى تقيـيم السلع او الاقرار بأهميته.

يضاف إلى ذلك أن تبني السلع الجديدة قد يكون له بعض النتائج البسيطة، بينما قد يقود تبني السلع الجديدة إلى تغييرات جديدة في الأنمـاط السـلوكية (سـيارات جديـدة تعمل بالطاقة الشمسية.. الخ)

بشكل عام، يوضح الشكل رقم (3) نموذجاً معدلاً لمراحل التبني والتجربـة للسـلع الجديدة وكما يلي:

شكل رقم (3)

نموذج معدل التبني والتجربة للسلع الجديدة



Source: John Anteeil, " New Product or Service Adoption When Does it Happen ", Journal of Consumer Marketing, 5, Spring, 1988,P.9.

محددات مراحل التبني [8] :

لقد تم انتقاد مراحل التبني المشار اليها سابقا على اعتبار انها- أي المراحل – تعاني مما يلي:

1. ان هذه المراحل لا تكشف عن الحاجة والمشكلة التي تدفع المستهلك للانتباه لاول مرة للمنبه المرسل- بقصد او بدون قصد- عن الماركة او السلعة الجديدة.
2. ان المستهلك قد يرفض الماركة السلعية الجديدة حتى بدون تجربتها.
3. ان مراحل التبني لا تعترف بأن العديد من المستهلكين، قد يقومون باجراء التقييم عن الماركة او السلعة الجديدة موضوع الاهتمام من خلال كافة مراحل التبني، ليس فقط اثناء مرحلة التقييم فقط.
4. ان هذه المراحل الخمس للتبني قد لا تحدث في نفس الترتيب والنظام اذ ان بعضها قد يحدث قبل البعض الآخر، كما ان عددها- أي المراحل- قد لا يكون واحدا لكافة الفئات السلعية الجديدة، بالاضافة إلى أن بعض المراحل قد يتم من خلال حذفها او عدم اعتبارها أصلا، وخاصة في حالات السلع الاستهلاكية الميسرة الجديدة.
5. إن هذه المراحل للتبني لم تتضمن ولن تشمل مرحلة تقييم ما بعد الشراء (Post purchase Evaluation) والتي قد تقود إما الى تقوية الالتزام بشراء السلعة الجديدة أو عدم الاستمرار في شرائها.

يضاف إلى ذلك أن الدراسات المستقبلية في موضوع التبني يجب أن تركز على تحليل الاستخدام الحالي للماركات او السلع الجديدة من قبل المستهلك، توقعات الاستخدام المستقبلية، بالإضافة إلى مستوى الرضا وعدم الرضا عن استخدام ما تم شراؤه من ماركات سلعية جديدة.

مراحل قرار الابتكار [9]:

لقد تم تحديث نموذج التبني التقليدي للابتكارات الجديدة من السلع، وذلك من أجل التغلب على المحددات التي ذكرناها آنفا كما يلي:

1. مرحلة المعرفة والتـي مـن خلالهـا يـتم تعـريض المسـتهلكين المسـتهدفين الى الماركـة او السلعة المبتكرة مع اعطاء بعض المعرفة والمعلومات عن وظائفها وكيفيـة ادائهـا لتلـك الوظائف التي تم الترويج لها.
2. مرحلة الاقناع والتي من خلالها يتم تكوين المواقف والمشاعر الايجابية او السلبية نحـو الماركة او السلعة الجديدة.
3. مرحلة القرار، والتي تتضمن كافة الانشطة التي يقوم بهـا الافـراد او المسـتهلكون التـي تقودهم إما الى التبني او رفض الماركة او السلعة المبتكرة.
4. مرحلة التنفيذ، والتي تتضمن استخدام المستهلكين للماركة او السلعة المبتكرة التي تـم شراؤها.
5. مرحلة التأكيـد والتـي قـد تتضـمن تعزيـز القـرار الشرـائي الـذي تـم اتخـاذه مـن قبـل المستهلكين نحو الماركة او السلعة المبتكرة.

خصائص المستهلك المبتكر [10]:

يمكن تعريف المستهلكين المبتكرين أو المجددين بأنهم" تلـك المجموعـة الصـغيرة نسبياً من المستهلكين الذين يقومون بشراء الماركة او السـلعة الجديـدة قبـل غـيرهم." أمـا علماء الاجتماع فقد عرفوا المستهلكين المبتكرين بأنهم تلك النسبة المئوية(2.5%) من أفراد المجتمع الذين يتبنون شراء الماركات أو السلع الجديدة. أمـا رجـال التسـويق فقـد اعتـبروا المستهلكين للماركات او السـلع الجديـدة بـأنهم ذلـك العـدد مـن المشـترين لتلـك السـلع الجديدة خلال الأشهر الثلاثة الاولى من تقديمها لأول مرة في الأسواق المستهدفة منها.

يضاف الى ذلك، أن الباحثين التسويقيين يعتقدون بأنه يمكن اعتبار المشتري كمبتكر اذا قام بشراء الحد الأدنى من الكميات من السلعة الجديدة المطروحة في الأسواق. وبالتالي فإن المستهلكين الذين يشترون أعلى من الحد الأدنى من السلعة الجديدة فإنهم أكثر ابتكارا. كما ان المستهلكين الذين لا يشترون اية كميات من السلعة الجديدة خلال فترة زمنية (4-2) سنوات حيث لا يمكن اعتبارهم بالمستهلكين المبتكرين. بشكل عام اشارت بعض الدراسات الاجنبية الى مجموعة من الخصائص الديموغرافية والنفسية التي يتصف بها المستهلكون المبتكرون على النحو التالي:

1. الاهتمام بفئة السلعة [12]:

ليس من المستغرب ان يميل المستهلكون المبتكرون الى إبراز اهتمامات اكبر بالمقارنة مع اهتمامات المبتكرين الاوائل وغير المبتكرين لفئة السلعة. على سبيل المثال، أظهرت دراسة ميدانية ان المشترين الاوائل (لسيارة مازدا) كانوا أكثر اهتماما بالسيارات بشكل عام، بالإضافة الى انهم يقرؤون باستمرار المجلات المتخصصة بشؤون السيارات بالمقارنة مع المشترين للسيارات الصغيرة في نفس الفترة الزمنية.

كما أشارت دراسة أخرى حول المبتكرين من الرجال للسلع الموضة الخاصة بالملابس إلى أن الرجال المبتكرين كان لديهم اهتمام كبير بأية تطورات تحدث في سلع الموضة- كالملابس- يضاف الى ذلك، الى ان المستهلكين المبتكرين كانوا اكثر ميلا بالمقارنة مع غير المبتكرين للحصول على المعلومات ومن مختلف المصادر الرسمية وغير الرسمية الخاصة بفئة السلعة موضوع الاهتمام.

2. المبتكر... كقائد رأي [13]:

بينا في الفصل الثالث عشر ان اهم خصائص قادة الرأي انهم مبتكرون. يضاف الى ذلك أن العديد من الدراسات الميدانية التي اجريت حول موضوع نشر الابتكارات وجدت ان المبتكرين او المجدين كانوا أكثر ميلا لتزويد الفئات الاخرى من المستهلكين بالمعلومات والنصائح حول السلع الجديدة وكيفية استخدامها وبالتالي، فإنهم أي المبتكرون غالباً ما يؤثرون على قبول ورفض السلع الجديدة من قبل المستهلكين في الاسواق المستهدفة. والملاحظ أنه اذا كان لدى المبتكرين حماس او اندفاع حول السلعة الجديدة، فإنهم سيقومون بتشجيع الآخرين بتجربتها الأمر الذي قد يؤدي الى توسيع شريحة المستهلكين الذين قد يتبنون شراءها وتسريع تبنيها من قبل الفئات المستهدفة.

ولذا لم يظهر المبتكرون أي حماسة أو اندفاع نحو السلعة الجديدة، فإنها قد تلاقي قبولا ضعيفا ولفترة محددة. كما ان السلع الجديدة التي لا تخلق او تؤدي الى انطباعات ملموسة لدى قادة الرأي، فإن عبئا كبيرا في تسويقها سيقع على رجال التسويق والترويج الذين عليهم استخدام كافة أدوات الترويج الشخصية وغير الشخصية لضمان حد ادنى من التبني لها من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

3. الخصائص الشخصية للمبتكر [14]:

أشارت الدراسات الميدانية المرتبطة بالشخصية والسلوك إلى عدد من النتائج نوردها هنا بايجاز وكما يلي:

أ. لقد اشارت الدراسات الى ان المستهلكين المبتكرين اقل تصلبا(Less Dogmatic) بالمقارنة مع الفئات الأخرى من المستهلكين. ذلك ان المستهلكين المبتكرين اكثر انفتاحا وتقبلا واستماعا للافكار، والآراء الجديدة حول أي

موضوع يطرح أمامهم بالمقارنة مع الفئات الأخرى من المستهلكين غير المبتكـرين الذين يعتبرون الأفكار الجديدة تهديدا واضحا لما لديهم من أفكـار مشوشـة. كـما أنهم يفضلون تأجيل الشراء الى مـا بعـد نجـاح وانتشـار السـلع الجديـدة لكافـة الفئات.

ب. وانسجاما مع انفتاح المبتكرين من المسـتهدفين مـن الناحيـة العقليـة، فـإن المبتكـرين يتصـفون بالتوجـه الـداخلي(Lnner Directed): أي أنهـم يعتمـدون عـلى أنفسـهم ويتمتعون بالاستقلالية في الرأي كونهم منفتحين على كافة مصادر المعلومات المتاحـة حول السلع الجديدة. بالمقابل نلاحظ ان المستهلكين من الشرائح الأخـرى سـيكونون اكثر ميلا للاعتماد(Other Directed) على الاخرين لأخـذ النصـيحة والإرشـاد، فـيما يخص شؤونهم الحياتية بدلا من الاعتماد على أنفسهم.

ج. البحث في التنوع: بينت الدراسة أن المستهلكين الباحثين عن التنوع اكـثر مـيلا للتحـول من ماركة لأخرى ومن أوائل المشترين للسلع والخدمات الجديدة.

كـما أشـارت الدراسـة نفسـها الى بعـض الخصـائص الشخصـية للبـاحثين عـن التنـوع كالانفتاح على الأفكار الجديدة، وتصلب أقـل في مناقشـة أيـة أفكـار. كـما أنهـم أقـل تطرفا وأكثر تحررا لتجربة أية أفكـار او سـلع جديـدة مـع قـدرة كبـيرة للتعامـل مـع المنبهات المعقدة والغامضة.

بإيجاز، يتصف المستهلك المبتكر بالإيجابية نحو الأشياء، الأفكار والسلع غـير المألوفـة، كما انه أكثر ثقة واعتمادا على قيم ومعـايير موضـوعية للحكـم عـلى الامـور والاشـياء المطروحــة، بالإضــافة إلى رغبــة في المخــاطرة اكــثر عنــد شراء ســلعة متواضــعة في مواصفاتها.

كما يميل المستهلكون المبتكرون الى التفاعل الايجابي مع تلك الرسائل الاعلانية ذات المضمون المعلوماتي التي تحاول احداث التأثير الاقناعي المنسجم مع اهتماماتهم القوية بفئة السلعة موضوع الاهتمام. أما للمستهلكين- غير المبتكرين – من الشرائح الأخرى فقد يكون من المناسب استخدام الجماعات المرجعية الملائمة والمقبولة منهم للاتصال معهم مع الاستعانة بالخبراء ونجوم المجتمع الاكثر مصداقية من وجهة نظرهم.

د. التقبل الاجتماعي: يميل المستهلكون المبتكرون للسلع الجديدة لئن يكونوا من ذوي التقبل الاجتماعي الواسع للمقارنة مع المستهلكين من الشرائح الأخرى من ذوي التقبل الاجتماعي المحدود. يضاف الى ذلك الى ان المستهلكين من ذوي التقبل الاجتماعي المحدود غالبا ما يكونون مترددين في تجربة السلع الجديدة.

هـ. درجة المخاطرة المدركة: يميل المستهلكون المبتكرون لئن يكونوا اكثر تقبلا للمخاطرة واقل احساسا بها عند تجربة او تبني السلع الجديدة، لذلك فالمستهلكون الذين يدركون درجة المخاطرة القليلة في شراء سلعة جديدة سيكونون اكثر استعدادا لشراء السلعة الجديدة بالمقارنة مع المستهلكين الذين يدركون درجة مخاطرة عالية(High Risk Perceiver). باختصار، ادراك درجة مخاطرة قليلة (Low Risk Perceiver) من قبل المستهلكين المستهدفين يزيد من انتشار وتبني السلع الجديدة، بينما ادراك درجة مخاطرة عالية (High Risk Perceiver) تقلل او تحد بدرجة كبيرة من انتشار وتبني السلع الجديدة.

4. الشراء وخصائص الاستهلاك [15]:

يمتاز المستهلكون المبتكرون بالمقارنة مع نظرائهم من غير المبتكرين بخصائص شرائية واستخدامية محددة، على سبيل المثال، يميل المستهلكون المبتكرون إلى إظهار ولاء أقل للماركة مع استعداد كبير لشراء كميات كبيرة من الماركات السلعية الجديدة، انتهاز كل الفرص المتاحة للاستفادة من وسائل تنشيط المبيعات المستخدمة كالعينات المجانية والمسابقات. بالإضافة إلى أنهم قد يكونون من المستخدمين بكثافة لفئة السلعة التي يكونون فيها مبتكرين.

باختصار يتبين ان هناك علاقة إيجابية بين السلوك الابتكاري والاستخدام الكثيف للسلع او الماركات الجديدة.

5. عادات الوسيلة الإعلانية العامة [16]:

يميل المستهلكون المبتكرون، بالمقارنة مع غيرهم الى تعريض أنفسهم وبدرجات عالية الى وسائل اعلانية عامة كالمجالات المتخصصة بالمبتكرات السلعية ولفئات عديدة منها تبدأ من سلع الموضة الى سلع معمرة كالسيارات.

على سبيل المثال، النساء المبتكرات اكثر ميلا لقراءة المجلات النسائية كالشرقية وسيدتي بالمقارنة مع غير المبتكرات من النساء. بالمقابل يتبين وبالملاحظة ان المستهلكين المبتكرين أقل مشاهدة للبرامج التلفزيونية والاذاعية بالمقارنة مع الشرائح التي تنتمي للطبقتين الوسطى والدنيا.

6. الخصائص الاجتماعية:

يمتاز المستهلكون المبتكرون بالمقارنة مع غيرهم من الشرائح الأخرى بأنهم مقبولين اجتماعيا وبدرجات عالية، ذلك أنهم- أي المبتكرون- يتفاعلون مع غيرهم من أفراد طبقتهم الاجتماعية كأفراد يقدمون النصيحة والرأي السديد فيما يتعلق بالأفكار، السلع والخدمات الجديدة.

7. الخصائص الديموغرافية [17]:

من المنطقي ان لعمر المستهلك علاقة معينة مع قبـول فئـة سـلعية جديـدة دون غيرها، لكن ما يمكن قوله وبدرجة كبيرة بـأن المسـتهلكين مـن فئـات العمـر الصـغرى قـد يكونون أكثر قبولا للسلع الجديدة بالمقارنة مـع نظـرائهم مـن فئـات العمـر المتقدمـة إذا توافرت لديهم الامكانات الشرائية اللازمة.

يتصف المستهلكون المبتكرون بمستويات تعليمية عالية نسبيا، بالاضـافة إلى كـون معظمهم من شاغلي الوظائف العليا ومن ينتمون إلى طبقات اجتماعية أعلى بالمقارنة مـع غيرهم من الشرائح الأخرى.

باختصار، يمكن التمييز بين المستهلكين المبتكرين مع نظرائهم من الشرائح الأخرى من غير المبتكرين من خلال ما سيرد في الجدول التالي:

الجدول رقم (3)

مقارنة بين المبتكرين وغير المبتكرين من المستهلكين

الخاصية	المستهلك المبتكر	المستهلك غير المبتكر
1. قيادة الرأي	- قادة الرأي	- متلقي الرأي غالبا
2. خصائص الشخصية		
* درجة التصلب او المرونة	- عقل منفتح على المبتكرات والافكار الجديدة	- عقل منغلق على المبتكرات والافكار الجديدة.
* التقبل الاجتماعي	- مستقل ويعتمد على نفسه في ادارة شؤونه	- معتمد على غيره في إدارة شؤونه
*عرض الفئة	- يختار من قائمة طويلة او قصيرة من البدائل	- يختار من قائمة محددة وضيقة
* المغامرة	-درجة مغامرة عالية	- روح المغامرة ضعيفة ان لم تكن معدومة.
3. الولاء للماركة	- الولاء للماركة ضعيف	- الولاء للماركة قوي
4. التعامل مع وسائل تنشيط المبيعات	- يستفيد من كل الفرص التسويقية والترويجية	- لا يستفيد من الفرص التسويقية والترويجية المتاحة
5. معدل الاستخدام	- معدل الاستخدام كبير	- معدل الاستخدام منخفض
6. عادات الوسائل	- استخدام كبير للمجلات المتخصصة	- استخدام ضعيف للمجالات المتخصصة
	تعرض منخفض للبرامج التلفزيونية والاذاعية	- تعريض مرتفع للبرامج التلفزيونية والاذاعية
7. الخصائص الاجتماعية		
* درجة التكامل الاجتماعي	- كبيرة	- منخفضة
* درجة الحركة الاجتماعية	- عالية	- منخفضة
* العضوية الاجتماعية	- كثيفة وفي نوادي ذات مستوى كثافة عالٍ	- منخفضة
8. الخصائص الديموغرافية		
* فئات العمر	- فئات العمر الصغرى	- فئات كبرى
* مستوى الدخل	- عالٍ	- منخفض
* المستوى التعليمي	- عالٍ نسبيا	- منخفض نسبيا
* المكانة الوظيفية	- عالية	- منخفضة



1- اشرح دور العوامل الشخصية في نشر كلمة الفم.

2- المطلوب تعريفاً لعملية الابداع أو الابتكار.

3- ناقش عناصر نشر الابتكارات

أ- المدخل المؤسسي

ب- المدخل السلعي

جـ- المدخل السوقي

د- المدخل الادراكي

4- اشرح دور قنوات الاتصال في نشر الابتكارات الجديدة.

5- ناقش دور النظام الاجتماعي في نشر الابتكارات الخدمية.

6- ناقش ما هو المقصود بما يلي:

أ- المجددون

ب- المجددون الأوائل

جـ- الأغلبية المبكرة

د- الأغلبية المتأخرة

المراجع في الفصل الثالث

1- Kotler , Op.cit, PP. 362-388, 2003.

2- Booz. Alian & Hamilton, Op.cit, P. 119-128 , 1982.

3- The Schwab Revolution, Business Week, December 19, 1994, PP. 88-98 .

4- Jery Pope, "Marketing Research for Service Industries", In Handbook of Modern Marketing 2nd, ed. Victor P. Buell, NY McGraw-Hill, 1986, PP. 36-1 to 36-10 .

5- Donald W. Cowell, New Service development, JMR, No. 3, 1988.

الفصل الرابع

إدارة المنتجات الجديدة

- تمهيد
- المنظور التسويقي لإدارة المنتجات الجديدة.
- اعتبارات أساسية لإدارة المنتجات الجديدة.
- المقومات الأساسية لإنجاح إدارة المنتجات الجديدة.
- خطوات عملية إدارة المنتجات الجديدة.
- المفاهيم الإدارية والاقتصادية لإدارة المنتجات الجديدة.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

تعد عملية إدارة المنتجات الجديدة من الأمور الأساسية التي يجب ان تعطى الأهمية القصوى تخطيطا وتنظيما وتنفيذا، خاصة أن عملية التطوير بكافة مراحلها تتضمن مجموعة من القرارات والعوامل او المتغيرات البيئية المتشابكة والمتغيرة باستمرار. ذلك ان هناك شروطا او اعتبارات أساسية لابد من مراعاتها عند بدء عملية التطوير كخطوات أهدافها الأساسية والمنشودة هي إنجاح إدارة العملية التطويرية وحسب الخطط الموضوعة وبنظرة مستقبلية.

يتناول هذا الفصل مجموعة من المفاهيم الإدارية والاقتصادية التي تتضمنها عملية التطوير باعتبارها المرتكز الأساس لتحقيق أهداف العملية التطويرية بالشكل المطلوب وبدون تكاليف كبيرة. كما تعتبر الظروف الاقتصادية بمؤشراتها المختلفة من الأمور التي يجب ان تؤخذ في الحسبان عند مباشرة عملية التطوير من قبل المؤسسات.

كما يعرض هذا الفصل ايضا المقومات الأساسية لإنجاح عملية إدارة المنتجات الجديدة وخطواتها وتأثير المفاهيم الإدارية والاقتصادية السائدة على عملية إدارة المنتجات الجديدة.

المنظور التسويقي لإدارة المنتجات الجديدة [1]:

يعتبر تبني استراتيجية تطوير مرنة في المؤسسات المعاصرة استجابة مباشرة لركائز المفهوم الحديث للتسويق. إذ ان تطوير السلع والخدمات المرغوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين من الأمور المرتبطة بالمفهوم الحديث للتسويق

الذي يركز أساسا على تلبية حاجات ورغبات المستهلكين وأذواقهم المتجددة من وقت لآخر، وبما يتفق وقدراتهم الشرائية وتفضيلاتهم.

كما ان تطوير المنتجات الجديدة من وجهة نظر إدارية يتطلب وجود قناعات كافية لدى إدارات هذه المؤسسات وخاصة العليا منها، بالاضافة إلى أهمية جذب مساهمات كافة العاملين في عملية التطوير لهذا المنتج او ذاك.

تسويقيا، يتضمن تطوير إدارة المنتجات الجديدة وضع الخطط والبرامج ممكنة التنفيذ وعلى ضوء المعلومات والبيانات التي يجب ان توفرها إدارات التسويق في المؤسسات المعاصرة، ذلك أن المعلومات والبيانات التي يتم جمعها بأساليب ثانوية أولية هي الأساس لمبادرة المؤسسات المعنية لتقديم كل ما هو جديد أو مفيد ولمختلف شرائح المستهلكين في الأسواق المستهدفة. وبناء عليه، فإن عملية التطوير ترتبط أولا واخيرا بتطبيق ركائز المفهوم الحديث للتسويق من حيث تبنى خطوات البحث العلمي من جهة ومراحل التطوير المتبعة بهذا الصدد من جهة أخرى، وبما يشبع الاذواق المتجددة للمستهلكين ووفق قدراتهم الشرائية.

اعتبارات أساسية لإدارة المنتجات الجديدة:

في السير المبرمج لعملية إدارة المنتجات الجديدة فإنه من المفيد توخى الحصول على الإجابات المقنعة لمجموعة من الأسئلة او التساؤلات التي تشكل الإطار النظري لاتخاذ بعض القرارات الأساسية للبدء بعملية التطوير وكما يلي[(2)]:

1- تحديد القرارات الأساسية الخاصة بعملية التطوير الواجب اتخاذها من قبل الإدارة العليا في المؤسسات من خلال توضيح ما هو مطلوب من مهام وواجبات بالنسبة للجوانب الإدارية، المالية والتسويقية وغيرها، وذلك بهدف معرفة المسار الذي يجب ان تتبعه عملية التطوير.

2- تحديد المعايير المستخدمة في تقيـيم القـرارات الاساسـية للبـدء بعمليـة التطـوير. عـلى سبيل المثال، قد يكون من ضمن هذه المعايير تحديد مدى مشروعية مـا يـتم أو يمكـن تطويره أولاً؟ وذلك من النواحي القانونية والاجتماعية والادارية والمالية.

3- التعرف على نوعية العوامل البيئية ومدى تأثيرها على قرار التطوير، وذلك من ناحية تحليل عوامل البيئة الداخلية والخارجية وتقدير آثارها الايجابية او السلبية على الانشطة الحالية للمؤسسات الاقتصادية وتحديد مدى الحاجة للتطوير هناك أو هنا.

4- تحديد اثر قرار التطوير على عوامل التسويق وخاصة عناصر المزيج التسويقي للسـلعة او الخدمة المقترحة، وخاصة تلك المرتبطة بالتكلفة والسعر ومنافذ التوزيع والترويج.

5- التعـرف عـلى تـأثير قـرار التطـوير عـلى أنمـاط أو اسـاليب العمـل في الادارات الماليـة، الإنتاجية والتسويقية وتقدير مدى وكلفة قرار التطوير على كل منها.

6- تحديد اثر قرار التطوير على الهياكل التنظيمية لادارات التسويق في المؤسسات المعنيـة بالاضافة الى التعرف على ما يجب فعله او تعديله من اساليب وخطـط تسـويقية أولاً؟ وكيفية ومسار التعديل وهكذا .

7- كما تجدر الإشارة هنا الى ان عملية التطوير كقرار إداري – لابـد ان يـدرس أثرهـا عـلى الفلسفة الإدارية الحالية المطبقة.وهل هناك حاجة لتغيير هذه الفلسفة الادارية ام لا؟

بشكل عام، تفرض إدارة المنتجات الجديدة على المعنيين بها ضرورة التعـرف عـلى انماط العلاقات التي ستسود بين الادارات المختلفة في المؤسسة مع تحديد الـدور المطلـوب من كل إدارة او قسم بالنسبة لعملية التطوير للمنتجات الجديدة

بالاضافة الى كيفية وطبيعة عملية تصنيف ما تم تطويره من منتجات – سلع وخدمات- داخل المؤسسة وتأثير ذلك على المزيج السلعي الحالي فيها، بالاضافة الى تأثير ما تم تطويره على البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، القانونية، التكنولوجية المحيطة بالمؤسسات المعنية، وكيف يمكن للادارات المختصة بعملية وادارة المنتجات الجديدة التعامل مع حالات عدم التأكد الناتجة عن جهل المؤسسات بما يجري من تغييرات بيئية حولها.

المقومات الأساسية لإنجاح عملية إدارة المنتجات الجديدة:

الحقيقة ان هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي لابد من تواجدها لإنجاح عملية إدارة المنتجات الجديدة وكما يلي [3]:

1- ضرورة ايجاد سياسات تطويرية ثابتة نسبيا للمؤسسات لا تتغير مع تغيير الإدارات العليا فيها، وذلك لضمان الاستمرارية والتفهم لمبررات التطوير وفوائده، وخاصة أن هذه المؤسسات تعيش في بيئات متغيرة باستمرار.

2- ان يكون لدى المؤسسة او المؤسسات المعنية القدرة على توليد الأفكار الجديدة وباستمرار، وذلك من اجل السير بخطوات التطوير المطلوبة من قبل المؤسسات المعاصرة، وقد تتوفر هذه القدرة من خلال ايجاد المناخ المناسب لتوليد الأفكار الجديدة مهما كان مضمونها او شكلها وباستخدام كافة المصادر والاجيال من الأفراد.

3- ان يكون لدى المؤسسات مختلف المصادر المعنية القدرة على التعرف على ردود أفعال المستهلكين والمنافسين نحو أية أفكار جديدة يجري تحويلها الى مشروعات سلعية او خدمية فيما بعد.

4- كما يفترض ان يكون لدى المؤسسات القدرات الفنية والتسويقية وغيرها من اجل تحديد الجدوى الاقتصادية لأية منتجات جديدة يجري او جرى تطويرها ويخطط لتقديمها فيما بعد.

5- وبناء عليه، فإن إدارات التسويق والتطوير في المؤسسات المعنية بعملية التطوير لابد من ان تتوفر لها كافة الآليات والكفاءات والموارد المالية المناسبة لتصميم المزيج التسويقي المناسب للسلعة او الخدمة المراد تطويرها وتسويقها.

6- كما تستوجب عملية التطوير وضع السياسات والبرامج والإجراءات الهادفة لتنسيق وتوحيد جهود كل من دوائر التسويق والتطوير مع الدوائر الأخرى في المؤسسات وبما يحقق الأهداف الموضوعة. ذلك ان قضايا مثل اختبار السوق (Test Market) والذي لابد ان يتم تنفيذه بالتنسيق مع دوائر التطوير المعنية داخل المؤسسات.

7- وضع أساليب وآليات التنبؤ الصحيحة والدقيقة للتعرف على مستويات الأداء المتوقعة للمنتجات الجديدة وتحت ظروف بيئية متغيرة وبشكل دوري ذلك ان العملية التطويرية يحتاج إنجاحها الى تصميم وتنفيذ وتنظيم مجموعة من الأنشطة الادارية، الفنية، الانتاجية، المالية والتسويقية وبشكل محسوب ودقيق يأخذ عنصري الكلفة والوقت.

8- كما يتوجب على المؤسسات المعنية توضيح آثار التطوير السلعي أو الخدمي على منافذ التوزيع الحالية ومستويات الأسعار الواجب اتباعها وتحت ظروف تنافسية واقتصادية مختلفة.

خطوات عملية إدارة المنتجات [4]:

يمكن تعريف إدارة المنتجات من منظور تسويقي "بأنها تلك الإجراءات المرتبطة بوضع وتحليل، وتنظيم، وتخطيط، وتنفيذ، والتحكم بالمنتجات الحالية والمعدلة وخصوصا الجديدة منها وبما يشبع حاجات ورغبات المستهلكين الحاليين والمحتملين من جهة ويحقق أهداف المؤسسات المعنية من جهة أخرى".

بشكل عام تتضمن إدارة المنتجات مجموعة من الخطوات الأساسية نوردها هنا كما يلي:

1- تحديد القرارات ذات العلاقة بالعملية التطويرية:

تعد هذه الخطوة من أهم الخطوات في عملية إدارة المنتجات، ذلك ان القرارات المتعلقة بالمنتجات يجب أن يتم اتخاذها في كل مستوى من مستويات العمل في المؤسسة. على سبيل المثال يمكن أن يتم تحديد القرارات حسب المستوى الإداري والذي قد يبدأ من رئيس مجلس الإدارة، المدير العام او مساعديه وصولا الى المديرين المعنيين بالشؤون المالية، الإنتاجية والتسويقية وغيرها. لكن ما يجب ملاحظته هنا هو ان القرار الأكثر أهمية حول هذا الأمر هو المرتبط بتطوير وتنفيذ البرنامج التسويقي الفعال والمناسب والذي يشير لمدى صحة او دقة القرارات الاخرى الصادرة من مستويات إدارية اخرى وحول نفس قضية التطوير.

2- تحديد معايير تحليل القرارات المتعلقة بالمنتج السلعي او الخدمي الجديد من ناحية الربحية، حجم المبيعات، النمو السنوي للطلب والحصة السوقية وهكذا. الا ان هناك بعض الأسئلة التي تحتاج الى إجابات واضحة الا وهي تلك المرتبطة بكيفية قياس الربحية أو العائد على الاستثمار، وتحديد حجم المبيعات

المرغوب في ظل ظـروف اقتصـادية متباينـة، بالاضـافة الى تحديـد رأس المـال العامـل وحقوق المساهمين وهكذا.

3- التعرف على العوامل الأكثر تأثيرا على القرارات المرتبطة بالمنتجات الجديدة ومنها تلـك القرارات ذات الصـلة بالمسـتهلكين وخصائصـهم الديمغرافيـة والنفسـية ومـن بيئـات مختلفة وتقدير تأثير هذه المعلومات عـلى صـياغة الخصـائص الشـكلية والموضـوعية للمنتج الجديد.

كما تجدر الإشارة هنا الى أهمية فهم ظروف المنافسين وتقدير ردود أفعالهم المتوقعة نحو ما تطرحه مؤسسة ما من سلع أو خدمات جديدة.

4- تحديد تأثير العوامل البيئية المحيطة بعمل المؤسسات المعاصرة من الأمور التي يجـب أن تؤخـذ في الاعتبـار عنـد تصـميم وتنفيـذ سياسـات وبـرامج التطـوير للمنتجـات الجديدة؛لذا لابد من التعرف على شكل ومضمون العوامـل الاجتماعيـة، الاقتصـادية، القانونية والسياسية وتأثيرها المحتمل على ما يجري تنفيذه من خطط وبرامج هدفها تقديم منتجات جديدة.

5- كما تفترض عملية إدارة المنتجـات الجديـدة وضـع مختلـف الخطـط والـبرامج الماليـة، البشرية والتكنولوجية والتي تهدف فعـلا الى مسـاعدة دوائـر التطـوير والتسـويق في تنفيذ أهداف المؤسسات المعنية.

6- تقدير تأثير أية قرارات يتم اتخاذها على عنـاصر العمليـة الإداريـة والتسـويقية وبمـا لا يتعارض كلية مع الفلسفة الادارية المتبعة في المؤسسات المعنية التـي ترعـى العمليـة التطويرية.

المفاهيم الإدارية والاقتصادية لإدارة المنتجات الجديدة [5]:

تعتبر المفاهيم الإدارية والاقتصادية كفكرة وممارسة مـن الأمـور الاولـية الواجـب تحديدها لإرساء الأرضية المناسبة لإدارة المنتجات الجديدة، ذلك أنه لا

يمكن ان تتحرك عملية التطوير السلعي أو الخدمي في غياب المفاهيم الإدارية والاقتصادية الصحيحة والتي يفترض أنها ستكون المرشد لإدارة مجمل عملية التطوير.

وبناء عليه، فإن وضوح المفاهيم الإدارية والاقتصادية هو الـذي يسـاعد في تقـدير الخطوات اللاحقة للعملية التطويرية كما ان هذا الوضوح يعتبر العامل المساعد في تقـدير ردود أفعال كل من طرفي المعادلة المستهلكين والمنافسين نحو ما يجـري تطـويره. وبشـكل عام يمكن إيراد هذه المفاهيم على الشكل التالي:

- التوافق مع أهداف المؤسسة؛ إذ من المهم ان يتوافق مفهوم المنتج الجديـد مـع أهـداف المؤسسة وبما يعزز صورتها وذاتيتها.
- الإمكانية التقنية ايضا لابـد ان تتـوفر التقنيـة المناسـبة داخـل المؤسسـة لتطـوير المنـتج الجديد.
- كما تعتبر المشروعية القانونية من الأمور الأساسـية للسـير بخطـوات التطـوير للفكـرة او الأفكار الجديدة.
- تحديد مقدار الطلب المتوقع على المنتج الجديد في حالة طرحه في الأسـواق بالاضـافة الى تقدير نسبة النمو في الطلب عليه ومن سنة لأخرى.
- كما ان توفر الأموال اللازمة لتمويل تطوير الفكرة الجديدة للمنتج من الأمور المحددة لاستمرارية العمل بعملية التطوير في الوقت الراهن او المستقبل.
- يعتبر التوافق مع النشاطات والفعاليات التسويقية من المعايير التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار للسير بعملية التطوير ام لا؟ ذلك أن التشابه الكبير في الأنشطة التسويقية التي تتطلبها عملية التطوير للمنتج الجديد يؤثر عـلى تكـاليف تطـويره وإنتاجـه وتسـويقه فيما بعد؛ لذا لابد من اجـراء تقيـيم موضـوعي لتكلفـة أيـة جهـود تسـويقية جديـدة ومطلوبة للمنتج الجديد.

- مكونات التقييم الاقتصادي [6]:

اما مكونات التقييم الاقتصادي للمنتج الجديد فتتضمن المكونات التالية:

أ- التكلفة ويتم تقديرها عبر مختلف مراحل التطوير وحتى طرح المنتج الجديد في الاسواق المستهدفة. وتشمل التكلفة بنودا مثل تكاليف التطوير المتوقعة، تكاليف الانتاج والتشغيل، والتكاليف التسويقية والإدارية، بالإضافة الى كافة عناصر التكلفة الثابتة والمتغيرة.

ب- الايرادات المتوقعة والتي قد تأتي من مصدرين أساسيين هما مبيعات المنتج الجديد، بالاضافة الى امكانية بيع او ترخيص التكنولوجيا المستخدمة لتطويره.

وتجدر الاشارة هنا الى ان دقة تقدير إيرادات المبيعات تعتمد على صحة ودقة التنبؤ بالطلب على المنتج في الأسواق، بالإضافة الى دقة التنبؤ بالحصة السوقية للمؤسسة المعنية وسعر البيع المقبول من قبل المستهلكين، وإلى تكلفة رأس المال والعمر المتوقع للمنتج الجديد.

جـ- الأرباح المتوقعة والتي يمكن تقديرها بعد تقدير التكاليف والإيرادات وصولا الى نقطة التعادل (Break-even point) والتي قد تختلف باختلاف الظروف المحيطة بالمؤسسة المعنية بعملية التطوير للمنتج الجديد ومهارة وكفاءة القائمين على مجمل عمليات التطوير والتسويق.

د- الاعتبارات الضريبية، تعتبر الاعتبارات الضريبية ذات أهمية كبيرة في حالة وجود بدائل عديدة للمنتج الجديد، وذلك لاختلاف المعدلات الضريبية للسلع او الخدمات باختلاف أوصافها وأوضاعها. على سبيل المثال، تتم عملية تقدير الضرائب للمنتجات الجديدة بشكل مختلف عن تقدير المنتجات الحالية أو القديمة.

حالات عدم التأكد:

يجب أن يتضمن التقييم الاقتصادي للمنتجات الجديدة تقدير حالة عدم التأكد الكامنة في أي قرار استثماري، انتاجي، تسويقي لهذا المنتج الجديد او ذاك؛ لذا فإن عملية التقييم الاقتصادي تتطلب وضوحاً في التنبؤات الاقتصادية كتقدير نسبة التضخم في الفترات القادمة كذلك تقدير النقص أو الزيادة في المخزون من المنتج وما قد يتوفر من مخزونات من بدائل المنتج، بالاضافة الى تقدير مستوى تأثير التكنولوجيا الحالية والتطورات التي قد تحدث عليها. كما تتضمن عملية عدم التأكد من السياسات الحكومية المطبقة حالياً ومدى التعديل الذي قد يحصل عليها، بالإضافة الى تقدير التغير في أذواق المستهلكين او المستخدمين في السنوات القادمة. ذلك ان حالات عدم التأكد بعناصره المختلفة قد تؤثر سلباً على حجم الطلب والتكاليف وبنودها بالارتفاع او الانخفاض.

تأثير المنتج الجديد على المنتجات الحالية:

من المعروف ان تطوير وتسويق منتج جديد يؤثر بشكل مباشر او غير مباشر على غيره من المنتجات الحالية المقدمة من قبل المؤسسة المعنية. ذلك أن المؤسسات الكبرى عندما تقدم منتجات جديدة فسيكون لذلك بعض التأثيرات الايجابية والسلبية على ما هو موجود من منتجات في المزيج السلعي أو الخدمي لديها. كما ان تأثير التكنولوجيا المستخدمة في تصنيع المنتج الجديد سيكون له تأثيرات كبيرة على سياسات الانتاج والتسويق للمنتجات الحالية وبشكل قد يفوق التأثيرات المتعلقة بالتكلفة والأرباح لكلا النوعين من المنتجات.

وتجدر الاشارة هنا الى ان تطبيق نظام تقييم اقتصادي لابد وان يشمل عددا من العناصر أهمها تطوير نموذج تقييم اقتصادي واقعي، بالإضافة الى تطوير سلسلة من الإجراءات والسياسات المساعدة في مواجهة أية مستجدات طارئة،

بالاضافة الى امكانية تطوير نموذج محاكـاة (Simulation Model) وتـدريب مـن يجـب تدريبه من الأفراد الخبراء القائمين على مجمل عملية التطوير.

محلياً، ليس هناك اعتقاد كبير بأهمية تقدير الآثار المحتملة للمنتجـات الجديـدة على خطوط الانتاج الحالية أو السلع الحالية خاصة في ظـل المقولـة التـي تتضـمن أن كـل شيء يسير حسب الخطط الموضوعة من مبيعـات وأربـاح معقولـة وثبـات شـبه نسـبي في الأسواق المستهدفة، فلماذا اذن اجراء الدراسات الهادفة لتقدير الاثار (المؤكدة) للمنتجـات الجديدة على المزيج التسويقي السلعي او الخدمي الحالي للشركة ؟



- اشرح مع إعطاء أمثلة علاقة المفهوم الحديث للتسويق بعملية التطوير في مؤسسات الدول النامية .
- بين علاقة إدارة التسويق بإدارة التطوير والأبحاث في المؤسسات المعاصرة.
- ناقش مجموعة من الاعتبارات الأساسية لإدارة المنتجات الجديدة.
- اشرح المقصود بالمنتجات الجديدة.
- مع إعطاء أمثلة من البيئة المحلية اشرح خطوات عملية إدارة المنتجات الجديدة.
- بين المقومات الأساسية لإنجاح إدارة المنتجات الجديدة في الدول النامية. المطلوب وضع خطة لإنجاح عملية تطوير فكرة، سلعة، خدمة، مشروع.
- ناقش كيف تؤثر المفاهيم الإدارية على استراتيجية التطوير الممكن اتباعها من مؤسسة خدمية.
- بين أهم ملامح نظام التقييم الاقتصادي الفعال لتطوير ما يلي:
  * ماركة جديدة من سلعة غذائية.
  * ماركة جديدة من خدمة مصرفية.
  * تطوير مشروع سياحي استثماري لمنطقة أثرية.
- اشرح مقومات انجاح عملية التطوير للأفكار الخاصة بالقيم الشخصية للأفراد في محيطك المحلي.

المراجع في الفصل الرابع

1- David S. Hopkings, "Options in new product organization: NewYork: Conference Board, 1974, Doug Ayers, Robert Dahi-Strom and Steven J. Skinner , An Exploratory Investigation of Organizational Antecedeuts to new Product Success, JMR, 1997, PP. 107-16 .

2- Robert Cooper, Product Leadership: Creating & Launching Superior New Products, NewYork, 1998.

3- Booz & Allen Hamilton, Op.cit, 1982.

4- Robert G. Cooper, Op.cit, PP. 113-117 .

5- Devendra Sahal, "Inveution Innovation and economic Evoluation Technological Forecasting and Social Change 23, No. 3, 1983, PP. 213-235.

6- Kotler, Op.cit, P. 364-380.

الفصل الخامس

تنظيم المنتجات الجديدة

- تمهيد
- إدارة المنتجات الجديدة وتنظيمها.
- متطلبات إدارة المنتجات الجديدة وتنظيمها.
- أشكال تنظيم المنتجات الجديدة.
- إدارة البحث والتطوير.
- علاقة البحث والتطوير والتسويق.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

تتطلب عملية تطويرالمنتجات الجديدة مراجعة شاملة لمختلف الوظائف الادارية في المؤسسات المعاصرة، وذلك بهدف مواجهة أية عراقيل إدارية أو تنظيمية قد تحدث أثناء عملية التطوير. كما ان هناك حاجات ومتطلبات عديدة تتطلب من القائمين على عملية التطوير ادراكها وتفهم او فهم أسبابها ومؤشراتها وتأثيراتها المحتملة على نوعية المنتجات المراد ابتكارها وكيفية هذا الابتكار ومدى القدرة المؤسسية على استيعاب وتنفيذ مضمون ومدى الابتكار في المؤسسات المعنية.

يتناول هذا الفصل أهمية إدارة وتنظيم المنتجات الجديدة والمتطلبات اللازمة لإنجاح عملية التنظيم، بالاضافة الى أشكال التنظيم المألوفة في عملية التطوير. كما يتطرق هذا الفصل ايضا الى موضوع البحث والتطوير (Research & Development) في المؤسسات المعاصرة والدور الذي يجب ان يلعبه في عملية التطوير للمنتجات الجديدة وعلاقة ذلك بإرادة التسويق باعتبار ان تطبيق الحائز المفهوم الحديث للتسويق هو الضمانة الاساسية لإنجاح الاستراتيجيات الجاري تنفيذها من قبل المؤسسات المعاصرة.

تنظيم المنتجات الجديدة:

من المعروف ان أي جهد بشري او إنساني يحتاج الى مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة بعناية لإنجاز الأهداف الموضوعة بكفاءة وضمن الموارد البشرية والمادية المتاحة. كما ان وجود فلسفة ادارية عصرية ومنفتحة وبرامج وسياسات إدارية متسلسلة ومتواصلة يؤدي بالنتيجة المنطقية الى تسهيل

إدارة وتنظيم عمليـة التطـوير للمنتجـات الجديـدة وربطهـا بنجـاح بـالمزيج السـلعي أو الخدمي في المؤسسات المعاصرة. وبالتالي فـإن وضـوح الـنمط الاداري وملاءمتـه لمـا يجـري تخطيطه وتنظيمه سيؤدي بالنتيجة النهائية الى تحقيق اهداف عملية التطـوير وسـيؤدي الى تخفيض ملموس في الجهد والمال.

كما ان الإدارة الفعالة لعملية التطوير ستمكن المديرين في المؤسسات المعنية مـن معرفة تلك المنتجـات الأكـثر مرغوبيـة في حـال تقـديمها مـن قبـل المسـتهلكين في الأسـواق المسـتهدفة، وبالتـالي فـإن وضـوح العمليـة الإداريـة وتسلسـلها يسـاعد في بلـورة الأفكـار الجديدة ومن كافة المصادر وصـولا الى وضـعها موضـع الاختبـار الأولي والنهـائي مـن قبـل الأفراد المعنيين بعملية التطوير بكافة مراحلها بغـض النظـر عـن الشـكل التنظيمـي الـذي ستسير بموجبه عملية التطوير برمتها.

متطلبات تنظيم المنتجات الجديدة [(1)]:

لقد أصـبح مـن المتعـارف عليـه في أدبيـات الإدارة ان المصـاعب التنظيميـة هـي المعرقل الأساسي لتطوير منتجات جديـدة وبنجـاح معقـول. الحقيقـة ان هنـاك متطلبـات أساسية لابد من توافرها لإنجاح عملية ادارة وتنظيم المنتجات الجديدة وكما يلي:

1- ضرورة تحديد مسـؤوليات كـل طـرف مـن أطـراف عمليـة التطـوير بوضـوح. ذلـك ان غموض مسؤوليات الأطراف الداخلـة في عمليـة التطـوير سـيؤدي الى امكانيـة حـدوث بعض التعارض في الأنشطة قد يؤدي إلى عرقلة بعضها البعض وهو مـا يـؤدي الى تكبـد المؤسسات تكاليف اضافية غير ضرورية.

2- كما يؤدي تسهيل سير ونهـج الاتصـالات الاداريـة بـين أطـراف العمليـة التطويريـة الى سـهولة تـدفق المعلومـات والآراء بـين الاطـراف بعضـها الـبعض والمسـتويات الاداريـة وحسب صلتها بالعملية التطويرية.

3- العمل على تخفيض العوائق التنظيمية للتطوير، وهو ما قد يقتضي- تبسيط عملية الاتصالات وإجراءاتها بين هذا المستوى الاداري او ذاك. في بعض الحالات لابد من تبسيط الإجراءات والاتصالات كسباً للوقت والجهد وبطريقة واضحة.

4- كما يجب ان يتضمن الهيكل التنظيمي صورا إيجابية واضحة لتشجيع الإبداع او الابتكار كعملية مستمرة تساعد على تكيف المؤسسات المعاصرة مع بيئاتها المتغيرة ومما يؤدي احيانا الى تعديل الخطط والأهداف لتكون أكثر ملاءمة مع المستجدات الطارئة.

5- ضمان مشاركة الإدارة العليا الإيجابية في مختلف مراحل التطوير وهو ما قد يتحقق من خلال القناعة بأهمية الإبداع والابتكار في المؤسسات كاستراتيجية ديناميكية مستمرة من قبل الإدارة العليا، حيث يتطلب هذا الامر وضع الخطط الواقعية لضمان التنسيق الفعال والمثمر بين كافة المستويات والجهات المعنية وبشفافية تامة.

6- وإذا ما تم توفير المتطلبات المشار اليها سابقا فإن إمكانية الوصول الى المزيج التسويقي المناسب للسلع او الخدمات الجديدة فقد يكون ميسرا، خصوصا اذا ما اشتمل ما تم تطويره من منتجات على مزايا جديدة ملموسة وغير موجودة في مثيلاتها المنافسة او بدائلها المتاحة وتعمل على إشباع الحاجات والاذواق المتجددة للمستهلكين.

أشكال تنظيم المنتجات الجديدة:

تقوم المؤسسات المعنية بتطوير المنتجات الجديدة باتباع شكل او اكثر من أشكال تنظيم المنتجات الجديدة وكما يلي [2]:

1- فريق المغامرة (Venture Team) يتضمن هذا الأسلوب في إدارة المنتجات الجديدة اختيار مجموعة من الأفراد العاملين أو غير العاملين في المؤسسة ومن

مختلف الأعمار والتوجهات. ليكونوا اعضاء في الفريق. الهدف الأساسي لفريق المغامرة البحث عن الأفكار الجديدة من مختلف المصادر وتحليلها وغربلتها وتطويرها وصولا الى طرح الممكن منها على شكل سلع أو خدمات جديدة في اسواقها المستهدفة. أهم ما يميز فريق المغامرة ان افراد الفريق يمثلون الماضي – بخبرته ومعارفه المتراكمة- والحاضر بمعرفته والتزامه الحالي بتحقيق أهداف المؤسسات المعنية، بالاضافة الى المستقبل الذي يجب ان يمثل من الشباب المتحمسين الذين يتمتعون بحافزيه عالية للعمل، ولطرح كل ما هو جديد وبذل أقصى المجهودات لتنفيذ الأهداف الموضوعة. كما ان افراد فريق المغامرة يمتلكون الحرية الكاملة للحصول على الأفكار الجديدة وتطويرها وتقديمها بالشكل الذي يزيد من جاذبية المؤسسة من وجهة نظر المعنيين بمخرجات عملية التطوير نفسها. على سبيل المثال، تقوم الشركات الكبرى التي تستخدم هذا الأسلوب في التطوير برصد موازنات ضخمة ووضعها تحت تصرف الفريق. ومن هذه الشركات او المؤسسات الكبرى شركات صناعية، دوائية، واستهلاكية. وتجدر الإشارة هنا الى ان عدد الشركات التي تستخدم أسلوب تطوير الأفكار الجديدة في الدول النامية حسب هذا المفهوم ما زال محدودا، ولعله يقتصر في ميدان الصناعات الدوائية ذات الصبغة التمويلية الكثيفة. أما ما يعرقل عمل فرق المغامرة في المؤسسات المستخدمة له هو اصطدامه أحيانا مع الروتين الاداري لبعض الإدارات في بعض المؤسسات التي لا تتوفر فيها برامج تنسيق او إشراف فعالة. أما عن عيوب هذا الأسلوب فإنه قد يكلف المؤسسات المستخدمة له مبالغ كبيرة في حالة فشل ما تم تطويره لرفض المستهلكين تبني المنتجات الجديدة ولأسباب عديدة. ان عملية الاصلاح والتطوير لا يقودها الا المبدعون والذين قد يكونون شباباً او اشخاصاً مؤهلين من الحاضر والماضي.

2- مدير السلعة/ الخدمة (Product Manager) وهنا تلجأ بعض المؤسسات الى تكليف أحد المديرين فيها بمسؤولية تطوير منتجات جديدة وضمها للمزيج السلعي أو الخدمي فيها. يتميز هذا الأسلوب بأن المدير يكون مسؤولا مسؤولية مباشرة امام الإدارة العليا، وبالتالي فإنه يتمتع بكافة السلطات والاختصاصات التي تمكنه من القيام بعمله خير قيام وحسب الأهداف الموضوعة.

كما يتبع هذا الأسلوب في المؤسسات متوسطة الحجم. اما اهم ما يعيب هذا الأسلوب ان مدير السلعة او الخدمة الجديدة غالباً لا يستطيع الإلمام بكافة متطلبات العملية التطويرية ومراحلها المتعاقبة. وتكاليفها المتطورة حسب كل مرحلة كما أنه أي المدير لا يستطيع تخصيص الوقت الكافي للحصول على الأفكار الجديدة ومتابعة تطويرها بمرونة كبيرة بالإضافة الى إمكانية افتقاره للمهارات الإبداعية في المجال الذي يجب تطوير منتجات جديدة فيه مع إمكانات تواضع قدراته التحليلية في المجالات التسويقية تحديداً.

3- مدير الماركة الجديدة (New Brand Manager) تلجأ بعض الشركات المتوسطة او الصغيرة الى تعيين مدير للماركة الجديدة المراد تقديمها وإضافتها للمزيج السلعي او الخدمي فيها. أهم ما يميز هذا الأسلوب ان المدير المتخصص في الماركة الجديدة قد تكون لديه المعرفة والخبرات الكافية في هذا المجال، الأمر الذي قد يساعده على وضع الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ مختلف مراحل التطوير وبتكاليف معقولة للماركة المنوي تطويرها وتقديمها للمستهلكين في الأسواق المستهدفة.

3- لجنة السلع او الخدمات الجديدة (New Product Conmmittee) يعد هذا الأسلوب من اكثر الأساليب او الأشكال التنظيمية لإدارة المنتجات الجديدة استخداماً. يتضمن هذا الأسلوب تمثيل كافة الإدارات الرئيسة في المؤسسات في عضوية لجنة تطوير المنتجات الجديدة وبغض النظر عن أعمار او

مؤهلات او خبرات الأعضاء المنضمين للجنة. ينصب عمل هذا النـوع مـن اللجـان على طرح فكرة أو اكثر لسلعة أو خدمة جديدة وغربلتها وفق معايير محددة. اما تصميم المنتج الجديد من الناحية الفنية او الإنتاجية فيترك أمره للمعنيين بإدارات الانتاج والمالية وبعلم الإدارة العليا. أهم ما يعيب هذا الأسـلوب ان اعضـاء تلـك اللجان غالبا ما يكونون مشـغولين في أعمالهـم الأساسـية وغـير ملمـين بالتفاصـيل الفعلية لمختلـف جوانـب تنميـة وتطـوير المنتجـات الجديـدة المرغـوب تقـديمها للأسـواق المسـتهدفة. ولتطـوير عمـل هـذا النـوع مـن اللجـان لابـد مـن تحديـد مسؤولياتها وسلطاتها بشكل واضح ومعروف لكافـة أفرادهـا بالاضـافة الى ضرورة تجديد او تطوير مؤهلات الأفراد المنضمين اليها مع رصـد موازنـات كافيـة للبـدء بعملية التطوير وفق أهداف عملية وممكنة التنفيذ.

5- مديرية المنتجات الجديدة في المؤسسات الكبرى والعابرة للقارات يتم إنشـاء إدارات او مديريات متخصصة بعملية تطوير المنتجـات الجديـدة وكاسـتراتيجية ثابتـة في عمـل هذه المؤسسات. على سبيل المثال، تقوم شركة جنرال اليكـترك وفـورد وغيرهـا بإنشـاء إدارات مستقلة لتطوير ما يجب تطويره من منتجات جديدة. وحسب برامج محددة غالبا ما تسـند مسـؤولية ادارة هـذه الإدارات او المـديريات المتخصصـة الى مـديرين متخصصين ومؤهلين في عمليات التطوير والإبداع. كما ينصب عمـل هـذه المـديريات المتخصصة على ايجاد الأفكار وغربلتها وتقييمها مع تنسـيق كافـة الجهـود والخـبرات نحو اجراء دراسات الجدوى الاقتصادية، المالية، والاجتماعيـة المناسـبة لهـا وصـولا الى وضع مجسمات او تصاميم أوليـة لهـا تـم وضـعها لاختبارهـا عـلى عـدد محـدد مـن المشترين المحتملين للمنتج الجديد المقترح.

6- مؤسسات خارجية متخصصة، وقد ينتشر هـذا الأسـلوب في القـرن الحـادي والعشرـين، وذلك على أساس امكانية تكليف مؤسسات بحثية متخصصـة في التطـوير مـن خـلال اقتراح الأفكار التي تحتاجها مؤسسة ما وصولا الى المرحلة النهائية والتـي قـد تتولاهـا مؤسسة مهمتها تقديم المنتج الجديد بشكل نهائي الى الأسواق المستهدفة. الحقيقة ان هذا الشكل في تطوير المنتجات الجديدة ما زال محصورا في الـدول المتقدمـة صـناعيا وتحت رقابتها الصارمة وفي ميادين محـددة كالصـناعات الحربيـة او تلـك الصـناعات الاستراتيجية ذات الحساسية الكبيرة من النواحي السياسية والعسكرية .

تصنيف المنتجات الجديدة

بشكل عام يمكن تصنيف المنتجات الجديدة إلى التالي:

1- منتجات جديدة تطرح لأول مرة

وهذه المنتجات تكـون جديـدة عـلى العمـلاء والمنظمـة والسـوق وتكـون نتيجـة ابتكارات علمية حديثة وتكون نسبتها قليلة جداً.

2- منتجات جديدة بالنسبة للمنظمة

وهي منتجـات جديـدة بالنسـبة للمنظمـة ولكنهـا ليسـت جديـدة عـلى السـوق وتكون عبارة عن منتجات تم اضافتها لخطوط انتاج المنظمة.

3- توسيع خطوط المنتجات الحالية

وهنا تقوم المنظمة بتوسيع وزيادة المنتجـات بـنفس خطوطهـا الانتاجيـة لزيـادة استغلال القدرة الانتاجية.

4- تعديل وتحسين المنتجات الحالية

حيث تقوم المنظمة بتعديل واضـافة تحسـينات عـلى المنتجـات الحاليـة لمجابهـة المنافسة أو تقليل التكاليف أو إرضاء المستهلكين.

5- تخفيض التكاليف

يعتبر هذا المنتج من وجهة نظر المنظمة جيداً رغم انه لا يعتبر تسويقياً جديداً.

6- اعادة احلال المنتجات

تحتاج بعض المنتجات الى اعادة احلال بسبب التطور التكنولوجي او تغير أذواق المستهلكين.

إدارة البحث والتطوير (Research & Department) :

من المعروف ان تطوير منتجات جديدة يتطلب انتباها واهتماما كبيرين من قبل الإدارات المعنية في المؤسسات المعاصرة. ذلك ان أهمية وجود القناعات الكافية بعملية التطوير هو الذي يقود عملياً الى تبني الاستراتيجية الإبداعية لهذه المؤسسة او تلك. وفيما يتعلق بالبحث والتطوير (R & D) فلقد تم نشر عشرات الدراسات حول النموذج الأفضل لتنظيم وظيفة البحث والتطوير، ذلك ان إيجاد النموذج الأفضل لوظيفة البحث والتطوير هو الضمان الاساسي لتقليص مخاطر الابتكار/ وتوجيه الملايين المخصصة من الأموال نحو الوجهة الصحيحة. وما لم يتم الوصول الى قناعة فعلية بأهمية ايجاد ادارات للبحث والتطوير في المؤسسات العامة والخاصة، وذلك منع انهيار العديد من الشركات وإفلاسها وخروجها من السوق نهائيا.

وبشكل عام، فإن وظيفة البحث والتطوير أيا كان الشكل التنظيمي لها، فإن هناك مجموعة من التحديات الواجب مواجهتها لاطلاق طاقات الإبداع والابتكار الى مداها الأقصى كما يلي [3]:

- إيجاد الآليات الفعالة للكشف عن الفرص أو الأفكار الجديدة وفي الاوقات المناسبة.

- وضـع التصـورات والـبرامج المؤديـة لإيجـاد حلـول إبداعيـة للمشـاكل التـي يعـاني منهـا المستهلكون حاليا وطرح التصورات السلعية او الخدمية لحلها.

- وضع الآليات المناسبة لمتابعة وملاحقة أية تغييرات تحدث في أذواق وإمكانيـات الشراء لدى المستهلكين مثل التقـدم التكنولـوجي، بالاضـافة الى ظـروف المنافسـين والتغـيرات الحاصلة على قدراتهم الشرائية.

- تحديد أوقات التوقف، الانسحاب والـدخول النموذجيـة لكـل نمـط مـن أنمـاط التطـوير السلعي او الخدمي وتحت ظروف بيئية.

- وضع البرامج والسياسات الفعالة للتغلب على أية مصاعب إداريـة او تنظيميـة وبشـكل دوري مـع تحفيـز الأفـراد المعنيـين بعمليـة التطـوير عـلى تحمـل مخـاطر التطـوير والاستعداد لها بما يلزم من سياسات وقرارات.

- تحديد المزيج المناسب من الأبحاث الاساسية المرغوبة والمفيدة لتطوير مسار المؤسسـات وخاصة المعاصرة منها.

البحث والتطوير والتسويق (4):

تاريخيا هناك خلاف قديم بين وظيفتي البحث والتطوير والتسـويق، مـن أسـباب هذا الخلاف او التنازع ما يلي:

- **الصراع عـلى المـوارد الماليـة المتاحـة** لعمليـة الإبـداع والابتكـار، وخاصـة في المؤسسـات المعاصرة.

- **الصراع على تولي مسؤولية التطوير للمنتجات الجديدة**، وبالتـالي فإنـه غالبـا مـا يحـدث بعـض التعـارض والتنـاقض في الخطـط والسياسـات والـبرامج الموضـوعة لتقـديم سـلع جديدة.

- **التنازع على الحصول على الموارد البشرية**، خاصة وأن تنافس البحث والتطوير والتسويق سببه الرئيسي الحصول على المؤهلات القادرة.

- وبسبب طبيعة عمل كل من البحث والتطوير والتسويق فإنه غالبا ما يحدث نوع من الصراع على تولي المسؤوليات اللازمة لتطوير سلع او خدمات جديدة، باعتبار ان رجال التسويق هم الأكثر معرفة من الناحية الميدانية بأحوال وأذواق المستهلكين في الأسواق المستهدفة بالمقارنة مع معرفة رجال البحث والتطوير والتي غالبا ما تكون معرفة مكتبية.

باختصار، لحل هذا الصراع او التنازع التاريخي بين البحث والتطوير والتسويق يتوجب على الإدارات العليا في المؤسسات المعاصرة العمل نحو ايجاد نوع من أنواع التوازن بين مسؤوليات وحقوق كل طرف وبما لا يخل بالمعرفة التخصصية لهذا الطرف او ذاك، ذلك ان توحيد وتنسيق الجهود والمهارات والخبرات هو الذي يحقق أهدافاً إستراتيجية الابداع أو الابتكار في المؤسسات المعنية.

يضاف الى ذلك، ان النتائج الباهرة التي تحققها ادارات التسويق في المؤسسات المعاصرة في مجالات التطوير المبنية على تلبية رغبات واذواق المستهلكين او المستخدمين جعل للتسويق المكانة المركزية في عمليات تخطيط وتنفيذ ومتابعة مختلف استراتيجيات التطوير والابداع والابتكار للسلع والخدمات.

باختصار، لابد ان تتولد بعض القناعات الايجابية لدى اطراف الصراع او النزاع حول من يتولى عملية التطوير والابتكار وكما يلي:

- ان كل جهة لديها ما تعطيه من افكار وقدرات.
- ضرورة مساهمة كل الأطراف بالجهود والخطـط الراميـة لتوليـد الأفكـار المبدعـة وصولاً الى تقديمها كسلع أو خدمات جديدة إلى اسواقها المستهدفة.



1- ناقش أهمية وجود تنظيم فعال لادارة المنتجات الجديدة .

2- اشرح المتطلبات الأساسية لتنظيم المنتجات الجديدة .

3- بين فوائد وعيوب ما يلي :

أ- فريق المغامرة لتطوير المنتجات الجديدة.

ب- ادارة او مديرية السلع الجديدة.

جـ- اللجان.

د- مدير الماركة الجديدة.

4- ناقش أسباب الخلاف التاريخي بين وظيفتي البحث والتطـوير والتسـويق فـيما يتعلـق بتطوير المنتجات الجديدة .

5- بين أهم الأساليب المستخدمة في البلدان النامية لتطوير منتجات جديدة .

6- بين أهم العراقيل الإدارية والتنظيمية والمالية لإيجاد أو وضع استراتيجية تطوير وفعالة في ما يلي:

- البنوك التجارية.
- الصناعات الغذائية.
- شركة الفوسفات.
- شركة الاسمنت.
- شركة البوتاس.
- جامعة خاصة.
- شركة صناعات كيماوية.

المراجع في الفصل الخامس

1- Kotler , Op.cit, PP. 362-388, 2003.

2- Booz. Alian & Hamilton, Op.cit, P. 119-128 , 1982.

3- The Schwab Revolution, Business Week, December 19, 1994, PP. 88-98 .

4- Jery Pope, "Marketing Research for Service Industries", In Handbook of Modern Marketing 2nd, ed. Victor P. Buell, NY McGraw-Hill, 1986, PP. 36-1 to 36-10 .

5- Donald W. Cowell, New Service development, JMR, No. 3, 1988.

الفصل السادس

أساليب الإبداع وخلق الأفكار

- تمهيد.
- دور الإدارة في تنفيذ استراتيجية التطوير.
- أساليب التدريب على الإبداعية.
- معنى الفكرة الجديدة وعناصرها.
- أساليب توليد الأفكار الجديدة.
- مصادر الحصول على الأفكار الجديدة.
- نظام توليد الأفكار الجديدة.
- دور الخبراء في إيجاد الأفكار الجديدة.
- الإبداع والجماعة.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

من المعروف ان المؤسسات التي تتبع إستراتيجيات ابتكارية وإبداعيـة في أعمالهـا وأنشطتها يتوفر لها مجموعات مؤهلة من الأفراد والخـبراء بالإضـافة إلى تجهيـزات إداريـة مناسبة ومتطورة.

الحقيقة أن الإبداع يتطلب نوعين من المبـدعين؛ **أمـا النـوع الأول فـذلك المـرتبط بالأفراد من ذوي الإبداع والتكوين العلمي. أما النوع الثاني فمن الخبراء المؤهلين والـذين لديهم خبرات طويلة وملموسة في عالم الإبداع.** وبناء عليـه فـإن عمليـة تطـوير المنتجـات الجديدة تتطلب توفر كلا النوعين من المبدعين والمبتكرين.

يتناول هذا الفصـل دور الإدارة في زيـادة إنتاجيـة المبـدعين والأنشـطة والحـوافز المطلوب توفيرها للمبدعين. كما يتضمن هذا الفصل طرق إيجاد الأفكار الجديدة ومصـادر توفيرها من المصـادر الداخليـة والخارجيـة، بالإضـافة إلى الأسـاليب المسـتخدمة في تحليـل الجدوى الاقتصادية والإدارية للأفكار التي سيتم توفيرها من المصدرين الأساسيين للأفكار.

دور الإبداع في تطوير المنتجات الجديدة

يلعب الإبداع الدور الأساسي في تمكين المنظمـة مـن النمـو والاسـتمرار مـن خـلال ايجاد وخلق الأفكار المؤدية إلى اشباع حاجـات ورغبـات المسـتهلكين المسـتهدفين وبصـورة دورية يزود المنظمة بمخزون معلوماتي وحديث لمجابهة المتغيرات البيئية وما تفرضـه عـلى أذواق المستهلكين ويساعدها على تطوير منتجاتها الحالية او ايجاد منتجات جديـدة تنـتج لأول مرة وعلى النقيض نجد أن

المؤسسات التي لا تنتهج هذا الأسلوب في أعمالها مصيرها الفشل والخروج من السوق.

ولذلك نجد ان الابداع أمر هام وحيوي لما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والاستمرار وزيادة المبيعات والأرباح ومجابهة المنافسة ودعم وتقوية الصورة الذهنية للمنظمة في نظر المجتمع والمستهلكين.

الإبداع والريادية والابتكار

يلاحظ أن هذه المصطلحات كثيراً ما تتردد في مجال تطوير المنتجات الجديدة وعلى الرغم من تشابه المعنى احياناً والخلط بينها احيانا الا ان هنالك فرقاً واضحاً بينهما ويمكن ابراز الفروق كالتالي:

الابداع : وهو مفهوم شامل وراسخ ويشمل المنظمة وكافة عواملها البيئية الداخلية والخارجية وهو محصلة تفاعل هاتين البيئتين يؤدي إلى الابداع.

الريادية : هي عملية تخطيط وتنظيم وتحديد الأنشطة والافتراضات المتعلقة بأخذ مخاطرة معينة والدخول في مغامرة عمل ما سواء كان انتاج منتج جديد او مشروع جديد ويحتوي على مخاطرة عالية وعوائد مرتفعة.

الابتكار : وهو جزء من الإبداع وينحصر عمله فقط في عملية تطوير منتجات جديدة.

ولذلك نجد ان المنظمات تسعى دائما لدعم وتشجيع الابداع لما يحتوي على معنى شمولي ويتم تحقيق أهداف المنظمات من خلاله.

أركان الإبداع

1- المفهوم النظري

ويقصد به ايجاد الافكار الجديدة القابلة للتطوير لمنتجات جديدة.

2- الابتكار التقني

ويعني تحويل الفكرة الجديدة إلى منتجات ملموسة.

3- الاستثمار التجاري

ويكون في تحويل الفكرة لمنتجات ذات عوائد تجارية ويمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة .

أنواع الابداع

يشمل الابداع الأنواع التالية :

1- ابداع في المنتج

ويتعلق بتطوير المنتجات الجديدة .

2- ابداع في العملية

وهو ابداع في عملية تصنيع المنتجات الجديدة.

3- الابداع في المنظمة

ويعني إبداعاً على مستوى المنظمة ونشاطات واعمال المنظمة.

4- الابداع في الادارة

ويتعلق بتطوير الفلسفة الادارية أو طرق الادارة في المنظمة.

5- الابداع في الانتاج

ويتعلق بطرق الانتاج ووضع الأنظمة الانتاجية التي تقوم على رفع الكفاءة الانتاجية للمنظمة.

6- الابداع في التسويق

ويشـمل الابـداع في طـرق التسـويق واسـتخدام الأسـاليب الحديثـة والمبتكـرة في النشاطات التسويقية.

7- الابداع في الخدمة

ويشمل الخدمات المقدمة مع السلع الملموسـة مثـل الصـيانة وخـدمات مـا بعـد البيع.

دور الإدارة في تنفيذ استراتيجية التطوير:

الحقيقة أن دور الإدارة في تبني وتنفيذ استراتيجية التطـوير المطلوبـة للمنتجـات الجديدة يتوقف على مدى ملاءمة الفلسفة الإدارية المتبعة في المؤسسة لمتطلبات التطـوير ام لا؟ بالاضافة إلى مدى توفر الالتزام لإيجـاد المـوارد البشرـية والماليـة والقانونيـة لتنفيـذ عملية تطوير وإدارة المنتجات الجديدة.

بشكل عام، يمكن تعزيز العمليـة التطويريـة الإبداعيـة في المؤسسـات مـن خـلال تنفيذ كافة الـبرامج التأهيليـة والتدريبيـة للأفـراد الـذين سـيتولون أو قـد يتولـون عمليـة التطوير بكافة مراحلها أو خطواتها وصولاً الى المنتج الجديد.

كما يرتبط دور الإدارة أيضاً بتوفير كافة الأجواء الداخلية والخارجية لنشر مفهـوم الإبداع او الابتكار داخل المؤسسة المعنية مع اسـتخدام كافـة الأسـاليب المؤديـة إلى ايجـاد الذهنية الابتكارية وحفز الافراد القادرين على ترجمة مدخلات هـذه الذهنيـة الابتكاريـة الى مخرجات مادية ملموسة على شكل سلع او خدمات جديدة.

أساليب التدريب على الإبداعية في المؤسسات المعاصرة [1]:

يمكن للمؤسسات المعـاصرة اتبـاع أحـد أو بعـض الأسـاليب التاليـة لتـوفير المنـاخ الإبداعي في المؤسسات المعاصرة وكما يلي:

1- اشراك كافة الفئات العمرية من العاملين في المؤسسات ومن خلال آليات عملية لإيجاد الأفكار الجديدة والمبدعة حول السلع أو الخدمات. على سبيل المثال، كان العمل على اشراك الشباب والاجيال الحالية وفئة الاشخاص من كبار السن.

2- التدريب المؤسسي للفئات الشابة من العاملين في المؤسسات ومن مختلف المستويات او الوظائف الإدارية باعتبار ان تدريب هذه الفئات الشابة من العاملين سيؤدي لدى معظمهم أو بعضهم الشعور بالحماس والحافزية التي قد تنتج افكاراً إبداعية اذا ما احسن توجيها من قبل الإدارة المختصة بعملية التطوير إلى سلع وخدمات جديدة يمكن طرحها في الأسواق المستهدفة وبربحية عالية.

3- إيجاد آليات عمل للقيادات الإبداعية والابتكارية داخل المؤسسات نفسها، وقد يتم تنفيذ هذه الآليات من خلال إسناد دوائر مختصة لكافة أنواع الدعم المادي أو المعنوي والذي يساعدها على ايجاد الأفكار الجديدة والمبدعة ودون أية قيود أو عراقيل تنظيمية إدارية أو غيرها.

4- المساهمة في إنشاء ودعم مراكز الدراسات الإبداعية المستقلة في المؤسسات ومن الناحيتين المادية والمعنوية وحسب القطاعات أو الأنشطة الإبداعية المطلوبة. وفي هذه الحالة، قد يكون دعم مراكز البحث العلمي في المعاهد والجامعات العربية المتخصصة من الأمور التي قد تثمر او تؤدي إلى الحصول على الأفكار الإبداعية والتي إن تم تطويرها فقد تعطينا سلعاً أو خدمات جديدة ومبتكرة. ذلك أن الإدارة المعنية في المؤسسات المعاصرة يجب ان تكون مدركة لأهمية دعم الأنشطة الإبداعية، مع اعطاء تسهيلات وامتيازات خاصة للمؤسسات الإبداعية أو الأفراد المبدعين وبطريقة مؤسسية توفير كافة أنواع الحوافز والدعم بما يقلل احتمالات تعرض المبدعين للإحباط أو اليأس.

كما يجب على المؤسسات المعاصرة إتاحة ذلك المناخ الاداري الهادف الى مساعدة المبدعين لاختيار المجالات او المشاريع التي يرغبون بتطويرها. وبناء عليه فإن الواجب يحتم على المؤسسات الحالية استخدام كافة أنواع الدعم المعنوي (الاحترام، التقدير والكياسة وإتاحة حرية التعبير والاختيار..) والدعم المادي من ناحية تأمين الموارد المالية المناسبة التي تدفع المبدعين للتحرك الجريء في تطوير ما يمكن تطويره من أفكار وآراء.

على الجانب الآخر، يمكن أن تسهم الممارسات التي تكون على شكل سلسلة من التعقيدات الإدارية المبرمجة والأجواء الادارية المتسلطة في إيقاف الإبداع والابتكار ولفترات طويلة في المؤسسات؛ لذا فإن السلوك الواعي والحضاري والمنفتح من قبل الإدارات المعنية بعملية التطوير هو وحده القادر على إزالة أية عراقيل وعقبات قد تنشأ أو توضع امام حرية التفكير والسلوك الإبداعي في هذه المؤسسة أو تلك.

معنى الفكرة الجديدة وعناصرها:

يمكن النظر الى الفكرة الجديدة بأنها "تلك الأمر الذي نريده جديداً وعلى شكل مادي أو غير مادي ويشتمل على منفعة مطلوبة او مرغوبة من قبل المستهلكين او المستخدمين في أسواق مستخدمة هنا او هناك".

كما ان الفكرة الجديدة المؤدية إلى إيجاد منتج جديد قد تكون ناجحة حين تحقق أهداف مقدمها او مستخدمها سواء بسواء. فالفكرة ما هي الا تعبير لفظي يخبرنا عن شيء ما وعن موقف أو إدراك المستهلك أو المستخدم نحوها بأنها تحقق له منافع أو فوائد يريدها وبتكلفة معقولة.

وبناء عليه، فإنه لفهم وملاحظة كيف يرتبط انطلاق الفكرة الجديدة وتكوينها وتطويرها لابد من النظر الى المكونات الثلاثة التالية وللفكرة المتلاحقة وغير المنفصلة عن بعضها البعض وكما يلي [2]:

1- الهيئة: والتي ترتبط بالعنصر المادي المكون المقترح في حالة السلع وفي حالة الخدمات فهي تلك المرتبطة بتتابع الخطوات التي يتم من خلالها تكوين الخدمات او الخدمة الجديدة المقترحة.

2- التقنية والمقصود بها الوسيلة او الوسائل أو الأسلوب او الأساليب التي يمكن بلوغ الهيئة (المادية للسلعة المقترحة او الخدمة المقترحة) وبواسطتها الى الشيء الجديد المقترح.

3- المنفعة باعتبار أن للمنتج (السلعي أو الخدمي) قيمة معينة عند تقديمه أو تقديمها لمنفعة المستهلك او المستخدم، والذي لديه فعلا الرغبة او الحاجة الى تطويرها.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن التقنية هي التي تسمح لطرفي المعادلة – المنتج والسوق من جهة والمشتري المستهلك المستخدم من جهة اخرى- بتطوير هيئة ما- مادية أو غير مادية تعطى كل طرف ما يرغبه وحسب توقعاته.

وتجدر الإشارة هنا، إلى ان ظهور فكرة جديدة معينة يتطلب إقناع المعنيين بأهمية تطويرها، بالاضافة الى جدية عملية مراجعتها وتنقيحها لبيان ملامح الفكرة والتي تتضمن العناصر الثلاثة المكونة لها- الهيئة والتقنية والمنفعة.

أساليب توليد الأفكار الجديدة [3]:

تتضمن أساليب توليد الأفكار الجديدة ما يلي:

1- تلقي الأفكار الجديدة من قبل أشخاص آخرين ليس لهم أية علاقات مع المؤسسات المعنية بعملية التطوير. أي أن عملية توليد الأفكار الجديدة يمكن أن تتم من خلال جهات خارجية. أهم ما يميز هذا الأسلوب أن الأفكار الجديدة التي تأتي من المصادر الخارجية قد تكون ابداعيتها عالية. الا أن أهم ما يعيب هذا الأسلوب هو أن مخرجاته قد لا تكون متفقة مع مهام وأهداف المؤسسات المعنية. باختصار يتم تناول هذه الأفكار الجديدة من خلال قنوات إدارية رسمية وبأسلوب اللجان التقليدية.

2- توليد الأفكار الجديدة من قبل الأشخاص الذين يعملون في المؤسسات نفسها.

باختصار، عملية التطوير الناجحة للأفكار الجديدة قد تكون نتيجة توفر بيئة كلية يتفاعل الموظفون مع مؤسستهم، بالإضافة الى توفر فلسفة إدارية تشجع على الإبداع والابتكار. ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو ان المؤسسات المعاصرة تحاول الحصول على الأفكار الجديدة للسلع والخدمات الجديدة وباستخدام كافة المصادر الداخلية والخارجية.

مصادر الحصول على الأفكار الجديدة [4]:

من المعروف ان المؤسسات المعاصرة تستخدم كافة المصادر للحصول على الأفكار الجديدة وكما يلي:

أولاً: المصادر الداخلية وتشمل ما يلي:

1- الإدارة العليا.

2- فريق تطوير المنتجات الجديدة.

3- مديري الوحدات الادارية في المؤسسات.

4- العاملين في مختلف المستويات الادارية.

5- دائرة البحث والتطوير.

6- تقارير التسويق والمالية والانتاج والموارد البشرية.

ثانياً: المصادر الخارجية وتتضمن ما يلي:

1- المستهلكين أو المستخدمين للسلع أو الخدمات.

2- رجال البيع وتجار التجزئة والموزعين.

3- الموردين.

4- العلماء والأكاديميون.

5- المنافسين.

6- معاهد البحث العلمي.

7- المؤسسات المتخصصة بإيجاد الأفكار الجدية.

8- وسائل الاعلام المختلفة.

وتجدر الاشارة هنا الى أن العديد من المؤسسات تقوم بتطوير أساليب وطرق لإيجاد الأفكار الجديدة تتضمن ما يلي:

أ- الندوات المخططة الهادفة الى الحصول على اقتراحات محددة قد تكون جديدة.

ب- الزيارات المخططة لمواقع المستهلكين او المستخدمين وسؤالهم بواسطة الاستقصاءات عن المشاكل التي يرونها موجودة في عالم الاستهلاك أو الاستخدام السلعي أو الخدمي. وتجدر الإشارة هنا الى أن اغلبية الأفكار التي يتم الحصول عليها من المستهلكين او المستخدمين تتعرض لعمليات التنقيح والتطوير بهدف توسيع خطوط الانتاج بشكل مباشر، الا ان الحقيقة العلمية

والعملية المؤكـدة هـي ان مـا نسـبته 60%-70% مـن الأفكـار الجديـدة للسـلع أو الخدمات وحتى تعديل مواصفات المعدات تأتي غالبا من المسـتهلكين او المسـتخدمين للسلع او الخدمات.

نظام توليد الأفكار الجديدة [5]:

يتضمن نظام توليد الأفكار الجديدة عدداً من الخطوات العملية نوردها هنا كـما يلي:

أ- تحديد المشكلة التي تعـاني منهـا مؤسسـة مـا بهـدف ايجـاد الحـل لهـا. ذلـك ان عمـل المؤسسات المعاصرة يتطلب السعي الدائم لايجاد او اقتراح الحلول العملية للمشـاكل التي تعاني منها في هذا الوقت الحالي او التي قد تواجهها بعد فترة زمنية مـا. وتجـدر الإشارة الى ان الموقف الذي قد تواجهه مؤسسة ما يختلف حسب درجـة الحاجـة او إلحاحها، والفلسفة الإدارية السائدة، خصائص المسـتهلكين أو المسـتخدمين، بالإضـافة الى الموارد المتاحة وغيرها.

والحقيقة أن افضـل الطـرق الممكـن اسـتخدامها يتمثـل في تكـوين الفكـرة الجديـدة المستندة الى مشكلة حالية أو مستقبلية متوقعة؛ لذا فإنه من الضروري أن يكون جمع او تطوير بيانات كاملة عن الفكرة الجديدة وتحليلها وتقييمها من وقت لآخـر معتمـداً عـلى أسس ومنهجية علمية. وبناء عليه، فإن الانهـماك والتأمـل الابـداعي مـع الأطـراف المالكـة للمعلومات أو المكونة للفكرة الجديدة هو الاساس للانطـلاق نحـو بلـورة أول خطـوة مـن خطوات النظام العملي الهادف لتوليد الفكرة الاصيلة وصولا الى تحديد الأنشـطة الملائمـة لاستكشاف فوائد تطويرها للمتلقين والمزودين سواء بسواء.

ب- تحديد مجموعة مستخدمي أو مستهلكي نتاج الفكرة الجديدة والتي قد يعبر عنهـا في هذه المرحلة بمشروع المنتج الجديد.

ج- جمع كافة المعلومات والبيانات حول الفكرة المقترحة وذات الاهتمام من قبل المستهلكين او المستخدمين.

د- تحليل وتقييم المشاكل عن مفهوم السلعة او الخدمة المقترحة موضوع الفكرة الجديدة وتصنيف وترتيب المشاكل او الفوائد المقترحة حسب أهميتها ودرجة صعوبة او عدم صعوبة تنفيذها.

هـ- وضع التصور الأولي للمجالات الممكنة لتطوير الأفكار الجديدة المرتبطة بهذه السلعة او الخدمة.

دور الخبراء في إيجاد الأفكار الجديدة:

من المعروف أن الخبراء المتخصصين يلعبون دوراً مهماً في إيجاد الأفكار الإبداعية المؤدية لحل المشاكل في المؤسسات المعاصرة والمؤدية الى سبل تطوير الأنشطة وبما يتفق والمستجدات الطارئة، والمقصود بدور الخبراء هنا المحليين منهم والخارجيين سواء بسواء.

بشكل عام، يستخدم الخبراء دورهم في عملية ايجاد الأفكار الجديدة من خلال وضع واستخدام عدد من المعايير وكما يلي [6]:

أ- اجراء المقابلات المعمقة مع المستهلكين والمستخدمين حول ما هو مطروح تطويره سلعيا أو خدميا.

ب- تنفيذ الاستقصاءات المباشرة للتجار والصناع بهدف الحصول على أية أفكار إبداعية هدفها حل المشاكل التي يعانون منها، بالاضافة الى تطوير اساليب الإدارة، والانتاج والتسويق لديهم وحسب متطلبات الانفتاح والعولمة الدولية بجانبيها التكنولوجي والاقتصادي.

جـ- تنفيذ مختلف السيناريوهات الهادفة لاكتشاف اسباب او مسببات المشاكل التي قد تواجه المستهلكين او المستخدمين النهائيين بعد فترة من الزمن. عملياً قد تتخذ السيناريوهات أشكالاً منها اننا قد نعمل للتمييز بين إطالة الوقت الحاضر لرؤية الشكل الذي ستأخذه السلعة او الخدمة بعد فترة زمنية مقبلة. أيضا أننا في المؤسسات المعاصرة قد نرغب في القفز للمستقبل لالتقاط فرصة او اكثر لابد من وصفها وتحديد ملامحها ومداها وجدواها بطريقة تنبؤية عامة. وتجدر الإشارة هنا الى ان التركيز قد يكون على الأحداث او التغيرات التي يجب إجراؤها بين الحين والآخر. ذلك ان التركيز على تحديد الفترة الزمنية القادمة أمر حتمي لوضع الفكرة الجديدة للمنتج الجديد المرغوب تقديمه بالنظر الى أسس الانطلاق الموضوعة من قبل الإدارة المبدعة. أما في عمليات الوثب الساكنة كما يحدث في الدول النامية، وفي مختلف مجالات الحياة فلا يوجد أية مبررات للاهتمام بكيفية الوصول الى هنا او هناك؛ لأن ما يجري ما هو الا عبارة عن تراجع منظم ومبرمج للوراء بالرغم من الوهم والحلم والفناء الذي يشدو بعض المنظرين به أو حوله وفي مؤسسات انتاجية وخدمية عديدة.

الإبداع والجماعة [7]:

يقال بأن الإبداعية الجماعية افضل بكثير من الجهد الإبداعي الفردي، الا ان العلماء والمبدعين يعارضون هذه المقولة باعتبار ان تعاون الجماعات امر في غاية الصعوبة والتعقيد، بل هو أمر نادر الحدوث. ذلك ان الناتج الفردي الإبداعي يفوق كثيرا الجهد الجماعي. وبهذه المناسبة، يمكن للأفراد التعامل مع الأفكار الجديدة وايجاد الحلول الجذرية للمشاكل بصورة أفضل مما تستطيعه الجماعات. كما ان هناك اعتقادا قوياً بان السبب الرئيسي وراء كون المؤسسات الصغيرة اكثر ابتكارية من المؤسسات الكبيرة أن هذه المؤسسات الصغيرة اكثر قدرة على توظيف واستخدام الابداع الجماعي ولأسباب اهمها: صعوبات التنسيق والازدواجية

وصراع الأدوار في المؤسسات الكبيرة. كما أن إبداعية الأفراد قد تكون غير مقيدة في التعبير عن آرائها ومعتقداتها بالمقارنة مع الجماعات التي قد تكون محكومة باعتبارات وإجراءات إدارية وتنظيمية معقدة قد تـؤدي الى ضـياع او تضـييع فـرص المبـادرة والابتكـار. كـما أن الأفراد أكثر قدرة على إنجاز عدد كبير من الأفكار التي تتطلب الخروج من انماط الممارسـة التقليدية والجرأة المتراجعة والشجاعة بأثر رجعـي عنـد طـرح الفكـرة الجديـدة وتحليلهـا وتطويرها وصولا الى الملامح النهائية لها.

خلاصة القول، إن التغيرات الأصيلة في مجال تطبيـق حـل المشـاكل في المؤسسـات الإنتاجية والتسويقية خلال السنوات الخمسين الماضية كان سـببها الأسـاسي هـو اسـتخدام التفكير العميق المتدفق والمتسلح بوسائل غـير تقليديـة لإيجـاد أفكـار جديـدة مبدعـة أو مبتكرة، والذي قد يتحقق هذا محلياً من خلال حشد الخبراء والمبدعين وفي كافة المجالات. أيضاً، لابد من الاعـتراف بأننـا في الـدول الناميـة بحاجـة إلى وضـع خطـط عمليـة للابـداع والابتكار وبمساهمة كافة الفئات العمرية مع تهيئة معقولة للموارد المالية التـي تحتاجهـا عمليـة الابـداع والابتكـار وفي ظـل معـايير معروفـة للمعنيـين بعمليـة الابـداع مـع ايجـاد التشريعات المرنة والعملية لدعم كل من الابداع الفردي او الجماعي.



1- اشرح معنى الفكرة الجديدة .

2- وضح أساليب التدريب على الإبداعية في المؤسسات المعاصرة .

3- اشرح بالتفصيل أساليب توليد الأفكار الجديدة مع إعطاء أمثلة من البيئية المحلية .

4- اشرح بالتفصيل مصادر الحصول على الأفكار الجديدة .

5- المطلوب إعطاء أمثلة واقعية على أهمية المصادر الخارجية في دعم وتوليد الأفكار الجديدة .

6- اشرح مع إعطاء أمثلة كل عنصر من عناصر نظام توليد الأفكار الجديدة.

7- بين دور الخبراء المحليين والخارجيين في دعم ايجاد الأفكار الجديدة.

8- اشرح مع اجراء مقارنة لمزايا وعيوب أهمية إبداع الجماعة والأفراد في الدول النامية.

9- في رأيك هل البيئة المحلية في الدول النامية تدعم مفهوم إيجاد الأفكار الجديدة، مع إعطاء أمثلة واقعية؟

10- المطلوب شرح المتطلبات الأساسية لإنجاح عمليات التطوير والابتكار في المجالات التالية:

- منطقة العقبة الخاصة
- السياحة
- البحر الميت
- الجامعات الأردنية

المراجع في الفصل السادس

1- Rubert A. Cooper, Op.cit, PP. 44-54 .

2- Ibid.

3- Kotler, Op.cit., PP. 362-389.

4- Robert. A. Cooper, Op.cit, PP. 49-53.

5- Booz Allen & Hamilton, New Product Management , 1982.

6- Ralph E. Gomory , from the Ladder of Science to the Product development Cycle, Harvard Business Review 67, Nov. – Dec., 1989, PP. 99-105.

الفصل السابع

غربلة الأفكار الجديدة

- تمهيد.
- أهداف غربلة الأفكار الجديدة.
- بدائل غربلة الأفكار الجديدة.
- نموذج غربلة الأفكار.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

تعد غربلة الأفكار الخطوة الثانية بعد الخطوة الاولى المتمثلة بإيجاد الأفكار. ان هذه الخطوة في الغربلة هي الأهم في عملية تطوير المنتجات الجديدة للمؤسسات المعاصرة، الا انه يجب ان يلاحظ اختلاف خطوات الغربلة من مؤسسة لأخرى، ويرجع هذا الاختلاف لتنوع طبيعة عمل وحجم وأهداف كل مؤسسة. ذلك ان بعض المؤسسات تحتاج الى انشطة فنية أقل من تلك الانشطة التسويقية، خاصة عند تطوير وانتاج المنتج الجديد. كما تعتبر عملية الغربلة حاسمة وضرورية للمؤسسات الكبيرة والتي تنفق او تستثمر الملايين لتقديم أو إنتاج منتجات جديدة لخطوطها السلعية أو الانتاجية.

يتناول هذا الفصل أهداف الغربلة، بالإضافة الى نموذج الغربلة الممكن استخدامه لدى العديد من المؤسسات المعنية بالعملية التطويرية.

أهداف الغربلة [1]:

تهدف غربلة الأفكار الجديدة الى تحقيق عدد من الأمور وكما يلي:

1- تحديد الحاجة لمقدار المعرفة الفنية التي تحتاجها المؤسسات المعنية بعملية التطوير للبحث عن فكرة ما وانتاجها وتحويلها الى منتج جديد، بالاضافة الى تحديد مدى القدرات او المعارف الفنية اللازمة لاتمام عملية التطوير.

كما تتضمن عملية الغربلة تقييم أثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتشريعية للفكرة المراد تطويرها وتحويلها الى منتج جديد يتم طرحه في الأسواق المستهدفة محلياً أو خارجياً.

2- كما تساعد الغربلة المؤسسات المعنية على استبعاد الأفكار التي يستحيل تنفيذها من النواحي الفنية والقانونية والتشريعية والاقتصادية.

3- واخيرا تساعد الغربلة على تحديد نوعيات الكفاءات الادارية والتسويقية والفنية التي تحتاجها عملية تطوير الأفكار الى منتجات جديدة وقابلة للاستمرار في الأسواق المستهدفة وفي بيئة تسويقية متغيرة باستمرار.

باختصار، ترمي الغربلة الى تأسيس قناعات إدارية محددة حول الجدوى الاقتصادية والمالية للفكرة قبل السير بإجراءات تطويرها، بالإضافة الى تقرير مدى مشروعيتها القانونية والاجتماعية، وبما يجنب المؤسسات المعنية اية تكاليف أو اعباء مالية ليس لها أي جدوى.

بدائل الغربلة [2]:

عمليا، هناك ثلاث وجهات نظر حول اجراء عملية الغربلة نفسها. الأولى منها على سبيل المثال، هو أن المؤسسات الصغيرة لا تحتاج عملية التطوير تطبيق كل المعايير التي تستخدم من قبل المؤسسات الكبيرة لغربلة ما يتاح اليها من أفكار جديدة.

ذلك ان **المؤسسات الصغيرة** قد تكتفي باستخدام مسوحات الرأي العام للأسواق المستهدفة للحصول على الأفكار الجديدة وغربلتها، بالإضافة الى أن هذه المؤسسات قد تعتمد على حكم ورأي مجموعة صغيرة من الخبراء لغربلة ما هو موجود لديها من أفكار هدفها تحسين أو تطوير ما يقدم من قبلها حالياً من منتجات او تقديم فكرة جيدة تؤدي الى تقديم منتج جديد.

أما وجهة النظر الثانية فتتمثل باستخدام مؤسسات اخرى متوسطة الحجم لبعض الاختبارات، وخاصة التسويقية منها لقياس درجة المرغوبية التسويقية حول ما سيطرح من قبلها من منتجات جديدة، وضمن حدود الأسواق الحالية لها، **في**

حين أن وجهة النظر الثالثة مرتبطة باستخدام نموذج شامل وعام للغربلة، والـذي يتضـمن ترتيبات فنية مكونة من مجموعة من العوامل التي يُعطي كل منها وزناً وأهمية محـددة حسـب طبيعـة المنـتج الجديـد، وحجـم المؤسسـة المعنيـة، والميزانيـة المتخصصـة لعمليـة التطوير.

بشكل عام، يتضمن النموذج العام والشامل للغربلة مدخلات من كافة الأنشـطة التي تنفذ عادة لتطوير المنتجات الجديدة، حيث يقوم الخبراء في المؤسسة المعنية بغربلـة الأفكار من خلال او بواسطة استخدام معايير محددة منها مدى قابلية هذه الأفكار للانتاج أم لا؟ وما الأموال والكفاءات التي ستحتاجها عملية التطوير؟ وهكذا..

نماذج الغربلة للأفكار الجديدة :

بعد جمع الأفكار من المصادر المختلفة كما أشرنا سابقاً نقوم باستخدام نموذج من نماذج الغربلة للأفكار الجديـدة للتوصـل إلى الفكـرة التـي سـيتم انتاجهـا، وتكـون تحقـق حاجات ورغبات المستهلك وبنفس الوقت أهداف المنظمة من انتاج هذا المنتج.

ويمكن تقسيم نماذج الغربلة الى ثلاثة نماذج هي :

1- نموذج كروفورد لغربلة الأفكار (طريقة الأوزان المرجحة):

حيث يتكون هذا النموذج لعوامل نجاح المنتج الجديد، وفي العمـود الأول يكـون الوزن المعطي لكل عامل من عوامل النجاح، وفي العمود الثاني تكون العلامة التي حصـلت عليها الشركة المنتجة، وتعني العلامة هي القـدرة الحقيقيـة أو مـا تتمتـع بـه الشركة مـن قدرات من هذه العوامل.

وللتوصل الى الفكرة التي ستنجح ويتم انتاجها يتم ضرب حاصل العمود الأول (الوزن) في العمود الثاني (العلامة) وبعد الجمع الكلي بحاصل ضرب العمودين تكون العلامة النهائية التي حصلت عليها الفكرة.

وعند الغربلة، يتم اختيار الفكرة التي حصلت على مجموع كلي اعلى وتكون هي الفكرة القابلة للتطبيق والمثال التالي يوضح النموذج المقترح .

مثال:

قامت شركة ليبتون في جمع أفكار لانتاج منتج جديد وبعد تقليص الأفكار، تبقى لدى الشركة فكرتين، وعليها اختيار فكرة واحدة للتطبيق وانتاج منتج جديد، وعند استعمال نموذج كروفورد لغربلة الأفكار كانت النتيجة كالتالي:

فكرة (1)

عوامل النجاح	الوزن (أ)	العلامة (ب)	(أ) × (ب)
1. السمعة (الشهرة)	0.20	0.6	0.120
2. التسويق	0.20	0.9	0.180
3. البحث والتطوير	0.20	0.7	0.140
4. القوى البشرية	0.15	0.6	0.090
5. المالية	0.10	0.9	0.090
6. الانتاج	0.05	0.8	0.040
7. الموقع والتسهيلات	0.05	0.3	0.015
8. الشراء والتخزين	0.05	0.9	0.045
	1.00		0.720

فكرة (2)

عوامل النجاح	الوزن (أ)	العلامة (ب)	(أ) × (ب)
1. السمعة (الشهرة)	0.20	0.5	0.100
2. التسويق	0.20	0.7	0.140
3. البحث والتطوير	0.20	0.7	0.140
4. القوى البشرية	0.15	0.6	0.090
5. المالية	0.10	0.8	0.080
6. الانتاج	0.05	0.8	0.040
7. الموقع والتسهيلات	0.05	0.3	0.015
8. الشراء والتخزين	0.05	0.9	0.045
	1.00		0.650

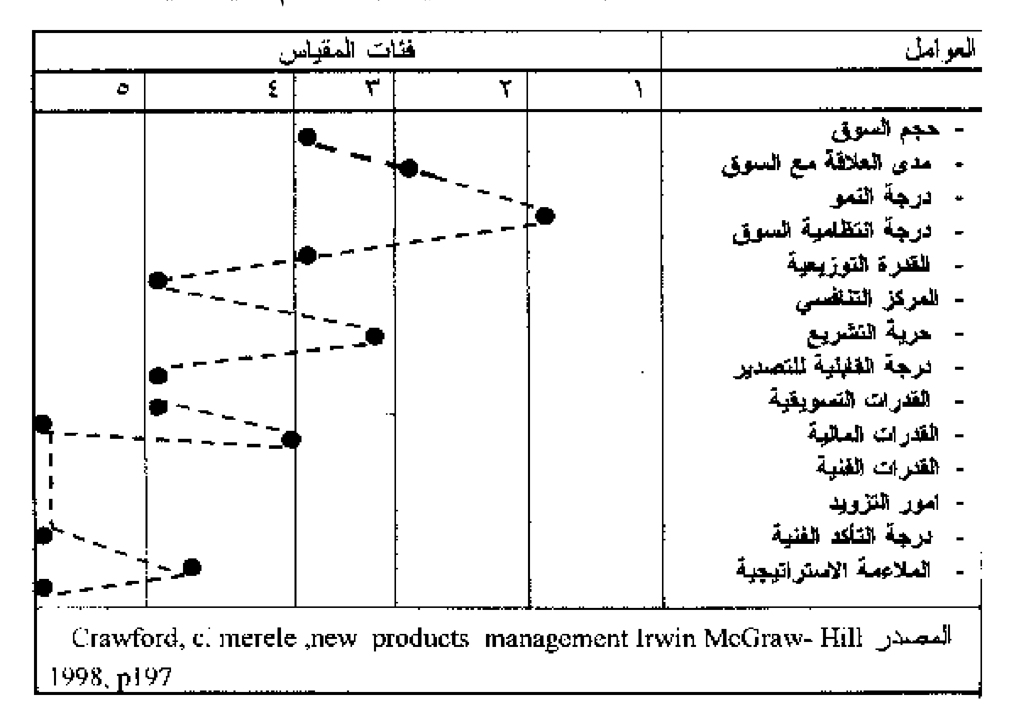
وكنتيجة للمثال السابق يتضح ان الفكرة رقم (1) هي الفكرة التي حصلت على مجموع أعلى، وعليه تكون احتمالية النجاح اكبر .

2- نموذج ليكرت لغربلة الأفكار [4] :

عملياً قد تلجأ بعض المؤسسات إلى استخدام أساليب اخرى لغربلة الأفكار الجديدة التي حصلت عليها، وذلك باستخدام جدول معين يتضمن مجموعة من العوامل ذات العلاقة بمفهوم المنتج الجديد، بالاضافة الى استخدام مقياس (ليكرت) المكون من خمس نقاط، وكما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (2)

العوامل المستخدمة لغربلة الأفكار الجديدة باستخدام مقياس ليكرت



3- المدخل التسويقي لغربلة الأفكار [5] :

يتضمن هذا النموذج مجموعة من العوامل وكما يلي:

- درجة حداثة ونوعية المنتج الجديد المقترح والتي قد تشمل عددا من الأسئلة وكما يلي:

1- هل المنتج الجديد المقترح سيكون متفوقاً على البدائل الحالية له أم لا؟

2- هل يتضمن المنتج الجديد المقترح خاصية جديدة لا توجد في البدائل الحالية ام لا؟

3- هل يتمتع المنتج الجديد المقترح بجودة عالية مقارنة بالبدائل الحالية أم لا؟

4- هل يؤدي المنتج الجديد المقترح منافع ملموسة وواضحة للمستهلكين المحتملين ام لا؟

5- هل المنتج الجديد هو المقترح الأول من نوعه ام أنه تعديل لمنتج حالي ام لا؟

6- هل تتوفر لدى الشركة القدرات الانتاجية، الفنية والمالية ام لا؟

7- ما درجة الاشباع المتوفرة لدى المنتج الجديد المقترح، وهل يحل مشاكل المستهلكين أم لا؟

8- هل درجة النمو المتوقع للمنتج الجديد المقترح في السوق كافية للبدء في تصنيعه أم لا؟

9- ما المنافع الاقتصادية للمنتج الجديد للمستهلك او المستخدم؟

10- ما درجة المنافسة المتوقعة للمنتج الجديد في الأسواق المستهدفة على ضوء البدائل المتاحة؟

11- هل يضيف المنتج الجديد للمزيج التسويقي السلعي أو الخدمي للمؤسسة أم لا؟

باختصار، قد يكون من الأفضل استخدام بعض او كافة النماذج لغربلة الأفكار الجديدة من قبل المؤسسات المعنية بتقديم ما هو جديد ومفيد للمستهلكين في الأسواق المستهدفة.

ايضاً، تختلف المؤسسات المعنية بعملية التطوير والابتكار او الابداع في الأخذ بالمعايير اللازمة لتصميم وتنفيذ عملية الغربلة، وذلك بسبب تأثير مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية نجملها كالآتي:

أ- مدى المشروعية للافكار المراد السير بتطويرها كسلع او خدمات.

ب- مدى توفر الخبرات الادارية والفنية والتسويقية اللازمة لعملية الغربلة والسير للخطوات المتقدمة في عملية التطوير.

ج- مدى توفر الأموال اللازمة للانفاق على عمليتي ايجاد الأفكار والغربلة وحسب الأصول العلمية المألوفة في هذا المجال.

د- توفر معايير او أدوات القياس والتقييم الموضوعية لما يجرى غربلته.

الأخطاء التي يمكن أن يقع بها مسؤولو التسويق عند غربلة الأفكار :

1- الخطأ الأول

خطأ عدم انتاج منتج ناجح

ويعني انه عند غربلة الأفكار استثنى مسؤولو التسويق فكرة انتاج منتج لو تم انتاجها نجحت ولكنها لم تنتج.

2- الخطأ الثاني

خطأ انتاج منتج فاشل

ويعني انه تم انتاج منتج وفشل، وذلك ربما يعود بسوء استخدام نموذج لغربلة الأفكار أو أي خطأ تم في العملية الانتاجية أو مراحل التطوير للمنتج.

أنواع فشل المنتجات

يمكن تقسيم فشل المنتجات إلى أنواع ثلاثة هي :

1- فشل المنتج المطلق

ويعني عدم قدرة المنتج الجديد على تغطية التكاليف المتغيرة، وطرق العلاج تكون عن طريق سحب المنتج من السوق او ايقاف الانتاج.

2- فشل المنتج الجزئي

ويعني ان المنتج الجديد يغطي التكاليف المتغيرة، وبعضاً من التكاليف الثابتة، وطرق العلاج يكون عن طريق إعادة الاحلال.

3- فشل المنتج النسبي

ويعني أن المنتج يغطي التكاليف المتغيرة لكنه لا يحقق العوائد المتوقعة وطرق العلاج يكون عن طريق التعديل والتحسين في المواصفات الشكلية أو الجوهرية او كلاهما وتعديل على الاستراتيجية التسويقية للمنتج.



1- ناقش أهمية غربلة الأفكار المتاحة في الانتقال الى الخطوات التالية من مراحل التطـوير السلعي .

2- اشرح بالتفصيل فوائد غربلة الأفكار للمنتجات الجديدة المقترحة على المؤسسة.

3- في رأيك هل تقوم المؤسسات في الـدول الناميـة بإنشـاء نمـاذج تطـوير مناسـبة لغربلـة وتقييم الأفكار الجديدة؟

4- اشرح نموذج غربلة الأفكار الذي تم شرحه بهذا الفصل .

5- بين ايجابيات وسلبيات نموذج الدراسة التسويقية مع إعطاء مثال رقمي علي ذلك.

6- المطلوب غربلة الأفكار التالية ووضع المعايير المناسبة لها :

- إنشاء مصنع الايس كريم.
- إنشاء ماركة جديدة من الكورن فلكس.
- تأسيس جامعة تدرس موضوعات التسويق فقط.
- تأسيس شركة لتنقية المياه من خلال الأمطار.
- إنشاء شركة مركزية لتوزيع الغاز.
- تصنيع ماركة جديدة من القمصان الصيفية.

7- المطلوب دراسة الجدوى الاقتصادية لتأسيس كلية تسويق متخصصة في الأردن.

المراجع في الفصل السابع

1- Michael R. Czinkota and Massaaki Kotabe, New Product development the Japanese Way" , JBS, Nov. Dec. 1990, PP. 31-36.

2- George stalk, JR. "The next source of competitive Advantage" Harvard & Business Review 66, July, 1988, PP. 41-56.

3- Screened out, Economist, Sept. 24, 1994, P. 66 .

4- Larry Holyoke & Larry Armstong "Video Warfare", Business Review, Feb. 1995, PP. 64-66.

5- Kotler, Op.cit, PP. 369-382.

الفصل الثامن

التحليل المالي للأفكار الجديدة

- تمهيد.
- مشاكل التحليل المالي ومعالجتها.
- أهداف التحليل المالي.
- عناصر التحليل المالي.
- التنبؤ بالمبيعات.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

يعد تحليل عناصر كلفة الحصول وتقييم الأفكار الجديدة لسلع او خدمات مقترحة من أهم المعايير التي تستخدم لغربلة ما يتم توفيره من أفكار يراد تصميمها وتحويلها وطرحها بصورة منتجات جديدة. ذلك انه اذا توفرت المعرفة المفصلة للعوامل الفنية والتسويقية لما سيتم تقديمه فإن احتساب كلفة انتاج وتسويق هذه الأفكار لابد ان تكون قريبة من الواقع العملي او الواقعي للتكاليف المطلوبة لعملية الإبداع والتجديد. يتضمن هذا الفصل استعراض المشاكل التي يواجهها المديرون في المؤسسات عند إجراء عملية تحليل الجدوى الاقتصادية والمالية للأفكار الجديدة، بالإضافة الى وسائل مواجهتها، كما يتناول هذا الفصل أهداف التحليل المالي وعناصره وأهمية استخدام وسائل التنبؤ بالمبيعات، وذلك في ضوء المعلومات المالية التفصيلية والتي يتم تقديرها للأفكار المقترحة.

أهداف التحليل المالي [1]:

تهدف عملية التحليل المالي لمشروعات المنتجات الجديدة الى ما يلي:

1- تقدير تكلفة كل عنصر من العناصر الداخلة في عملية تطوير المنتج الجديد وبشكلك أقرب للواقع بالرغم من تغير معظم العوامل المحيطة بعمل المؤسسات التي تنفذ استراتيجيات التطوير الخاصة بها.

2- تقدير إيرادات المنتج الجديد، وبشكل أقرب للواقع في ضوء ردود فعل المنافسين من جهة، ومواقف وانماط السلوك المتوقعة للمستهلكين المحتملين من جهة أخرى.

3- تقدير مقدار الأموال التـي تحتاجهـا المؤسسـات للاسـتثمار في إنتـاج وتسـويق وتوزيـع المنتجات الجديدة من بعض المؤسسات مع تقـدير العائـد عـلى الاسـتثمار مقارنـة مـع فوائد القروض المطلوبة.

4- وضع تصور شـبه دقيـق لتكـاليف التسـويق الممكنـة والواجـب تخصيصـها للمنتجـات الجديدة وتحت ظروف بيئية متغيرة.

5- تقليل درجـة عـدم التأكـد والتـي قـد تتحقـق مـن خـلال وضـع الميزانيـات التقديريـة للتكاليف والايرادات المتوقعة للمنتجات الجديد.

عناصر التحليل المالي:

بشكل عام، تتناول عملية التحليل المالي عدداً من العناصر العامة والمحددة لبيـان تأثيرها على مدى التقدم أو الاستمرار بعملية تطوير المنتج الجديد أم لا؟ وكما يلي:

أ- تقدير مجمل النفقات الرأسمالية التي تحتاجها عملية التطـوير في المؤسسـة وصـولاً إلى تطوير وتقديم المنتج الجديد بشكل نهائي.

ب- تقدير مبدئي للنفقات التشغيلية التي تحتاجها المؤسسة في حـال اتخـاذ قـرار التطـوير الذي سيؤدي الى طرح المنتج الجديد في الأسواق المستهدفة.

ج- تقدير هوامش الربح والحصـة السـوقية المتوقعـة للمنـتج الجديـد وتحـت ظـروف أو اشكال منافسة مختلفة.

د- تقدير حجم المبيعات الكلي في الأسواق المحتملة للمنتج الجديد المقترح.

هــ- احتســاب النفقــات الاداريــة والتســويقية والانتاجيــة وتحــت ظــروف بيئيــة متغيرة.

عملياً، تتحدد هذه العناصر الى حد بعيد بالنظر إلى مقدار الأموال المطلوب استثمارها للمضي بعملية تطوير المنتج المقترح مع تقدير الفرص البديلة للأموال المستثمرة فيه، وبالمقارنة للأرباح في الحالتين، بالاضافة الى تقدير معقول للعائد على الاستثمار في حالتي اقتراض الأموال من الخارج أو من المصادر الداخلية.

مشاكل التحليل المالي [2]:

يتعرض القائمون على إجراء عملية التحليل المالي للأفكار الجديدة لعدد من المشاكل او العراقيل التي لابد من مواجهتها بموضوعية وكما يلي:

1- جهل المستخدمين او الممارسين الماليين لفوائد تقديم المنتجات الجديدة للمؤسسات التي يعملون بها.

2- ضعف رغبة المستهلكين المستخدمين المحتملين في إعطاء آرائهم ومواقفهم نحو ما سيتم تطويره من سلع أو خدمات جديدة تعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

3- كما قد يعمل قِدم وسائل التحليل المالي المستخدمة في العديد من المؤسسات المعاصرة على تقليل الفائدة المرجوة منها لعدم تلاؤم هذه الوسائل مع معطيات البيئة المحيطة بالمؤسسات المعاصرة.

4- تباطؤ تنفيذ الدراسات التسويقية والتي يفترض أنها ستعطي مؤشرات مالية عديدة لأسباب أهمها النظرة السلبية للادارة نحوها.

5- تغير ظروف وقدرات المنافسين خلال وبعد عملية التحليل المالي لعناصر الكلفة والإيراد لمشروع المنتج الجديد.

6- صعوبة وضع تقديرات صحيحة عن أرقام المبيعات، وخاصة في الأسواق الجديدة، حيث الغموض وقلة البيانات عن تلك الاسواق.

7- كما تؤدي القناعات السلبية لبعض المديرين في المؤسسات إلى التقليل من أهمية عملية التحليل المالي لعناصر مشروع المنتج الجديد، الأمر الذي قد يعرقل الأخذ بنتائج التحليل المالي، وخاصة في المراحل المتقدمة من عملية التطوير.

8- كما قد تتسبب الأنظمة المالية والمحاسبية القديمة من عملية التطوير لبعض المشاكل في الحصول على نتائج دقيقة من عملية التحليل المالي، الأمر الذي قد يؤدي إلى عدم اتخاذ قرارات مناسبة عند تقدير التكاليف والايرادات التقديرية لمشروع المنتج الجديد.

9- وبسبب أنه ليس هناك تاريخ معلوماتي لمشروع المنتج، فإنه لا يمكن الاعتماد كلية على البيانات المعطاة من قبل نماذج التنبؤ المستخدمة والتي هي في الأصل تقديرية لفترات زمنية محددة.

وبالرغم مما تقدم، تبقى الحاجة ماسة لتوفير الحد الأدنى من المصداقية لبيانات التحليل المالي والتي قد تحقق من خلال تنفيذ كل أو بعض الإجراءات التالية[3]:

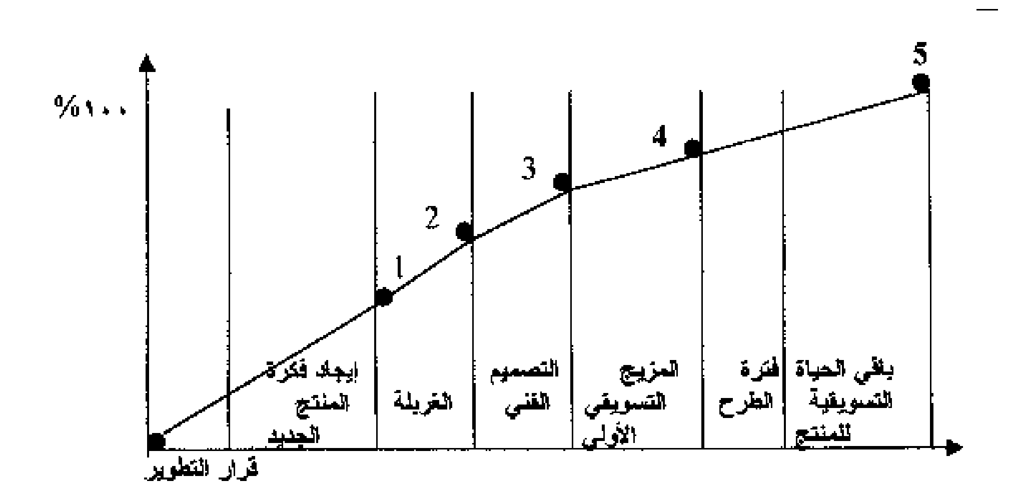
أ- عدم التسرع في السير في مراحل التطوير، وذلك تحت حجج كسب الوقت امام المنافسين او استغلال الفرص؛ لذا لابد ان تعطي المؤسسات المعنية نفسها الوقت للسير بإجراءات التطوير كما هي وعدم القفز او اختصار بعضها لتوفير الكلفة احيانا، او اختصار الجهد أحيانا اخرى. فعلى سبيل المثال، كان سبب فشل تقديم "كوكا كولا" الجديد هو ان الاختبارات السوقية لم تعطِ الفرصة الكافية بينما كان التركيز على اختبار الماركة الجديدة في مصانع الشركة نفسها.

في المقابل، كان تصرف شركة "كرايسلر" للسيارات حكيماً حينما أدركت أهمية كلمة الفم السلبية نحو احدى ماركاتها من السيارات؛ لذا فإنها لم تقم بتجريب الماركة من سياراتها محليا أو معمليا بل قامت بإتاحة الفرصة كاملة للعملاء

المحتملين بفحص الماركة الجديدة من سياراتها ميدانيا، وذلك بهـدف تغيـير القناعـات السلبية التي كانت إلى قناعات ايجابية.

ب- احتساب التكاليف التقديرية في كل مرحلة وليس في مرة واحـدة مـن مراحـل تطـوير المنتج الجديد. ذلك ان العديد من المؤسسـات تقـوم بـإجراء عمليـة التحليـل المـالي في مرحلة واحدة وتفضل المتطلبات المالية للمنتج الذي يجري تطـويره في مراحـل لاحقـة مثل مرحلتـي التصـميم الاولى واختبـار السـوق. فـالمطلوب إذن إجـراء التحليـل المـالي حسب دورة سير المنتج الجديد المقترح وعلى الشكل التالي:

الشكل رقم (3)



التحليل المالي حسب دورة سير المنتج الجديد المقترح.

المصدر: <u>Crawford</u>, New Products Mangement, Irwin, 2002. P. 208

وتمثل النقطة الاولى على الشكل اختبار المفهوم، اما النقطة الثانية فتمثل الغربلـة الكاملـة اما النقاط الثالثة والرابعة والخامسة فتتمثل على التوالي الى مراحل اختيار مشرـوع المنـتج واختبار السوق وقرار المستخدم النهائي.

ج- تخفيض الاعتمادية على التقديرات الضعيفة للأرباح والمبيعات، وخاصة تحت الظروف البيئية التي تتغير باستمرار. ذلك أنه من أصعب القضايا هو الحصول على تنبؤات دقيقة للمبيعات والأرباح المتوقعة أو المحتملة للمنتجات الجديدة.

د- تطوير خصائص وأساليب تحليل عناصر الكلفة التي سبقت الإشارة اليها، وذلك من خلال تطوير أجزاء كل عنصر من هذه العناصر باستخدام التقييم الموضوعي المتأني لكل منها وبما يتفق والظروف البيئية والنتائج النهائية وليس من خلال التلاعب بالأرقام صعودا او هبوطا لتمرير هذه المرحلة او تلك من مراحل التطوير. على سبيل المثال، قد تلجأ بعض المؤسسات الى تخفيض كلفة الترويج وأساليبه من اجل تمرير مرحلة اختبار السوق الى المرحلة النهائية الا وهي طرح المنتج الجديد نهائيا في الأسواق المستهدفة منها.

هـ- وضع ميزانية مرنة لاستراتيجية التطوير والتسويق للمنتج الجديد والذي قد يتم من خلال الإلمام والفهم لكافة التفاصيل لكل العناصر الداخلة في الاستراتيجية التطويرية والتسويقية. كما يستلزم هذا الأمر اختيار عدد من التجمعات السكنية لاختبار المنتج الجديد وبتكاليف محسوبة، وهو ما تفعله معظم الشركات اليابانية لتسويق منتجاتها الجديدة، بالإضافة إلى أهمية تعريف المستهلك أو المستخدم المستهدف بالمنتج الجديد وباستخدام وسائل الترويج الأكثر فعالية.

و- الاستعداد لمواجهة اية مستجدات او مشاكل قد تواجه عملية طرح المنتج ومن الجديد من خلال وضع استراتيجية خاصة للطوارئ والمستجدات بأبعادها الإدارية، المالية، والتسويقية. وقد يتضمن هذا الأمر محاولة عزل أو تحييد أثر أية متغيرات طارئة على سير العملية التطويرية للمنتج الجديد. على سبيل المثال، قد يكون من الضروري وضمن أهداف أو رؤية محددة أن يكون هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات للأطراف المرتبطة بعملية التطوير، وبما

لا يؤثر سلبا على عملية التحليل المالي، بل إن الهدف يجب أن يكون منصباً على تخفيض درجة المخاطرة للمؤسسة المعنية بعملية التطوير نفسها. مع مراعاة أن تكون عناصر التحليل المالي أو النماذج المستخدمة في عملية التحليل مختلفة من مؤسسة لأخرى، حيث إن المهم هو انسجام أو ملاءمة أية انظمة للتحليل المالي مع طبيعة عمل المؤسسة.

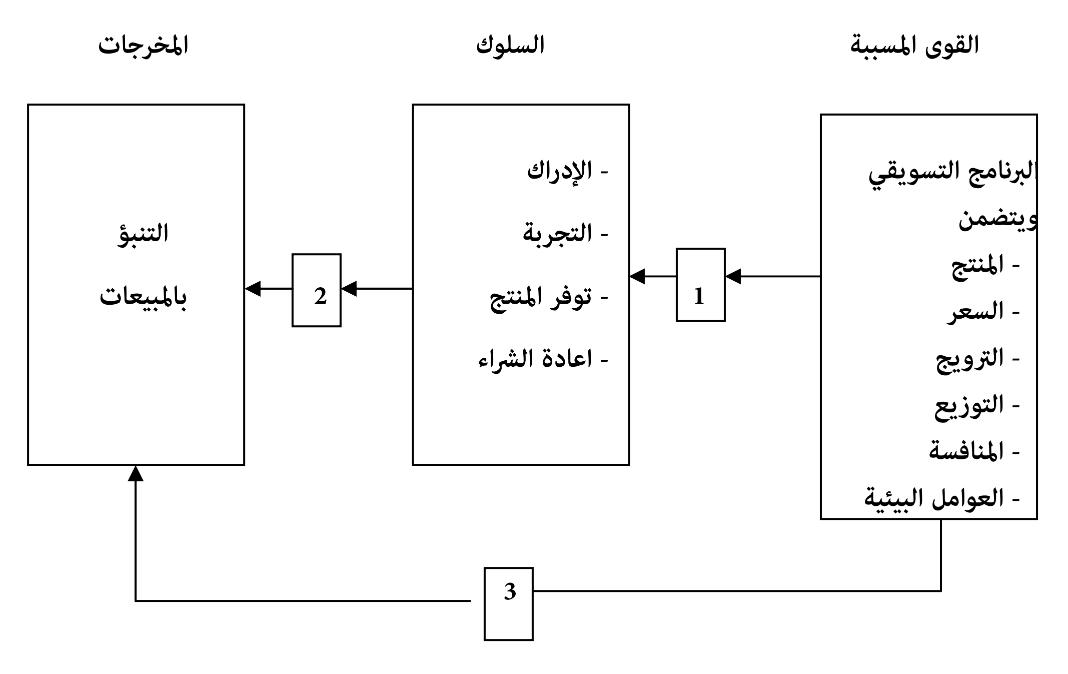
نماذج التنبؤ بمبيعات المنتجات الجديدة (4) :

أشار كروفورد (1997) بأن هناك ثلاثة نماذج عامة للتنبؤ بمبيعات المنتجات الجديدة وكما هو مبين في الشكل رقم (4).

يظهر الشكل رقم (4) مخرجات نماذج التنبؤ، والعوامل المؤثرة على المبيعات المحتملة، بالإضافة إلى العوامل المرتبطة بعدد المستهلكين أو المستخدمين المحتملين وفي كل فترة زمنية من فترات سير العملية التطويرية والتسويقية للمنتج الجديد.

الشكل رقم (4)

نموذج التنبؤ بمبيعات المنتجات الجديدة



ويتضمن هذا النموذج الركائز التالية:

1- تحوي القوى المسببة عناصر المزيج التسويقي المقترح للمنتج الجدي؛ كخصائص المنـتج والسعر الذي سيباع به، بالإضافة إلى منافذ التوزيع المناسبة والمزيج التسويقي الفعال والذي سيستخدم في كل مرحلة من مراحل عملية التسويق له.

2- السلوك والذي يُحدث تأثيراً نتيجة القـوى والعوامـل المسـببة المشـار اليـه في النمـوذج أعلاه، كما يشمل هذا النموذج التعريف الدقيق لرأي وحكم الإدارة ونتـائج الـنماذج الاحصائية، وللمنتجات الجديدة، حيث يتم استخدام عدد مـن الأسـاليب منهـا حكـم الإدارة، رأي رجال البيع بالإضافة الى نتائج مسوحات نوايا الشراء وفرق العمل المؤهلة والمتخصصة باجراء الاختبارات الاولية للتصميم الأولي للمنتج الجديـد المقـترح، ويـلي ذلك بدء مرحلة تشكيل فريق جديد لاختبار السـوق التنبـؤ بالمبيعـات، ومـن خـلال التعرف على السلوك الفعلي لعينة من المستهلكين أو المستخدمين المحتملين، وقد يتم هذا أيضاً من خلال ربـط العلاقـات المـؤثرة والمرتبطـة بـالمنتج الجديـد، بالإضـافة إلى قياس تأثير عناصر الوعي أو الإدراك والتجريب وإعادة الشراء للمنتج الجديد من قبل المشترين الحاليين له، وتأثير ذلك على المبيعات المتوقعة منه لاحقاً.

3- التنبؤ بالمبيعات من خلال القوى المؤثرة على السلوك الشرائي والذي يمكن تحديده مـن خلال حكم الإدارة ورجال البيـع واستقصـاءات السـوق، بالإضـافة إلى تحليـل تجـارب الشركة أو المؤسسة في الماضي.

بشكل عـام، لابـد ان تكـون معـايير واضـحة ومعروفـة للجهـات المعنيـة بعمليـة التحليل المالي حتى يمكن انجاز الأهداف المنشورة بطريقة صحيحة.



- ناقش أهمية التحليل المالي لعناصر التكلفة الممكنة لمنتج جديد .

- اشرح فوائد التحليل المالي لمؤسسات التطوير السلعي أو الخدمي .

- بين مشاكل التحليل المالي وسبل معالجتها التي تعاني منها المؤسسات عند اتباعها لهذا الأسلوب .

- اشرح عناصر التحليل المالي لمؤسسة ترغب في تقديم منتج جديد ضمن الصناعات الغذائية .

- اشرح بالتفصيل نماذج التنبؤ بالمبيعات مع إعطاء مثال واحد على كل منها.

- في رأيك هل تقوم مؤسسات الدول النامية باستخدام نماذج التنبؤ الملائمة لتقدير المبيعات المتوقعة من المنتجات الجديدة؟

- هل في رأيك حكم الإدارة ورأي رجال الدين وتقديراتهم كافية للحكم على درجة النجاح للمنتج الجديد؟ وضح ذلك.

- ناقش اهمية وجود نماذج للتنبؤ بمبيعات السلع والخدمات التالية:

  * كتاب جديد لمبادئ التسويق باللغة الانجليزية.

  * كتاب جديد للتسويق الالكتروني باللغة العربية.

  * خدمة جديدة للهاتف النقال.

- اشرح المتطلبات الاساسية لإنجاح عمليات التحليل المالي لنتائج العطاءات الحكومية التي تعطى لبعض الشركات المؤهلة.

المراجع في الفصل الثامن

1- Crawford, New Products Management , Irwin , 2002, PP. 228-230.

2- Ibid.

3- Ibid.

4- Crawford, New Products Management , Irwin, 1997, P. 208 .

5- Cooper, Op.cit, PP. 44-54.

الفصل التاسع

تصميم وتقييم استراتيجية تسويق المنتجات الجديدة

- تمهيد.
- محددات قرارات التصميم الأولى.
- الخصائص الموضوعية للمنتجات الجديدة.
- التغليف وقرارات الماركة.
- الخدمات المساندة.
- تصميم وتقييم الاستراتيجيات التسويقية.
- اعتبارات الخط الإنتاجي.
- اعتبارات الحصة التسويقية.
- البرنامج التسويقي العام.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

يرتبط موضوع هذا الفصل بموضوع تصميم وتنفيذ وتقييم المراحل المرتبطة بعملية التطوير السلعي أو الخدمي.

يتناول هذا الفصل محددات قرارات التصميم الأولي والخصائص الموضوعية للمنتجات الجديدة، بالإضافة إلى التصورات الأولية المرتبطة بعملية التغليف وقرارات الماركة والخدمات المساعدة التي تحتاجها عملية تقديم المنتجات الجديدة. كما تم تضمين هذا الفصل التصورات الأولية للإستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة، بما فيها الخصائص الموضوعية والشكلية التي يجب توفيرها للمنتجات وأسعارها المحتملة ومناطق توزيعها الممكنة والمزيج الترويجي الفعال لكل منها. كما يتطرق هذا الفصل إلى اعتبارات الخط الإنتاجي والحصة السوقية المتوقعة والبرامج والسياسات التسويقية المرغوب تنفيذها للمنتجات الجديدة، أيضاً يتناول هذا الفصل عملية تصميم آليات الرقابة الفعالة للمنتجات الجديدة والجهات المسؤولة عن تنفيذ عمليات المتابعة لها.

باختصار يرتبط هذا الفصل بتحويل العبارات عن المنتجات الجديدة المقترحة الى تصاميم ونماذج مادية ووفق التصورات التسويقية والفنية والمالية والإنتاجية للمؤسسات المعنية بعملية التطوير.

محددات قرارات التصميم الأولي للمنتجات الجديدة:

من المعروف أن قرارات التصميم الأولي للمنتجات الجديدة تشمل وضع تصورات كاملة حول خصائص ما سيتم إنتاجه وكيفية تغليفه والاسم الذي سيعطى له والخدمات المرافقة لعملية التقويم للمنتجات الجديدة. وفيما يتعلق بهذه الأمور فإن

هناك عدداً من المحددات أو الأمور الواجب اعتبارها عند التصميم الأولي وكما يلي[1]:

1- أن تكون الأهداف التسويقية للمؤسسة منسجمة مع قرارات المنتج (الخصائص والمواصفات الموضوعية والشكلية) مثل التغليف، اسم الماركة للمنتج الجديد والخدمات المساعدة والضرورية لإنجاح عملية التقديم.

2- انسجام المواصفات الموضوعية والشكلية للمنتجات الجديدة مع مستوى التكنولوجيا السائدة. كما يجب أن يؤخذ في الاعتبار عند التصميم الخطط الكلية للمؤسسات والأوقات النموذجية التي تحتاجها عملية التطوير الناجحة.

3- توافق الخصائص الادارية والتنظيمية للمؤسسات مع عناصر ومتطلبات التصميم الأولي للمنتجات الادارية من حيث توازن ووضوح خطوط السلطة بين مختلف المستويات الإدارية.

4- انسجام مضمون التشريعات والتكنولوجيا السائدة في الصناعة مع قرارات التصميم الأولي للمنتجات الجديدة من حيث المواصفات والخصائص المسموح بها في هذا القطاع أو ذاك. على سبيل المثال، قد يتطلب قانون حماية البيئة من الصناعات تصميم عبوات ذات مواصفات تساعد في الحفاظ على البيئة وليس زيادة تلوثها.

5- كما تمثل المعلومات المتوفرة عن خصائص المستهلكين الديمغرافية والنفسية الدليل العملي للمعنيين بعملية التطور للمنتجات الجديدة وتحديد المواصفات الموضوعية والشكلية للمنتج الجديد ومستويات السعر ومنافذ التوزيع المقبولة من قبل المستهلكين المحتملين.

الخصائص الموضوعية المادية للمنتجات الجديدة:

الحقيقة أن البحث في الخصائص الموضوعية المادية يكون في العديد من الإختبارات أو البدائل المرتبطة بالخصائص الهيكلية والفنية للمنتجات الجديدة المقترحة وكما يلي[2]:

1- وضوح وملموسية الخصائص الوظيفية للمنتج الجديد والتي ترتبط بالفوائد المتوقعة منه. على سبيل المثال، يتوقع المشتري المستهلك لمزيل العرق حماية جسمه بعد الاستخدام من أية آثار جانبية للحساسية أو بعض الآثار الجانبية الأخرى كتلف الملابس وغيرها. كما يمثل تطوير خصائص وظيفية جديدة للمنتج المقترح تحديا فعليا لابد من مواجهته من قبل الفنيين أو دائرة الأبحاث والتطوير والتسويق من خلال اقتراح بعض التعديلات اللازمة في مواصفاته وبما يحل مشكلة ما لدى المستهلك.

2- الخصائص الهيكلية والتي تشمل حجم وشكل ولون ومواد أخرى للمنتج الجديد المقترح والتي ستحدد إلى حد بعيد جودته المدركة من قبل المستهلكين المستهدفين. على سبيل المثال، قد تكون مراحل التطوير لمنتج جديد – آلة تصوير- لمكتب الجمعية الوطنية لحماية المستهلك كما يلي:

- تطوير مشروع المفهوم للمنتج المقترح – آلة التصوير المطلوبة.

- إجراء الجدوى الاقتصادية العامة والموافقة عليها من قبل الجهة المعنية باتخاذ القرار.

- وضع تصاميم ونماذج عملية والموافقة عليها من قبل الجهات المعنية بعملية التطوير.

- تحديد الأسواق المستهدفة أو مجالات الاستخدام الممكنة للمنتج الجديد محلياً وخارجياً.

- توضيح البعد الفني للآلة المطلوبة والموافقة المبدئية عليه من قبل خبراء مختصين.

- بناء التصميم الهندسي على شكل نموذج ملموس.

- وضع تصور لمجالات الاستخدام أو الاداء، والإنتاجية ومقدار الأموال المطلوبة للاستثمار في كل مجال يؤدي إلى منفعة ملموسة للمستهلك أو المستخدم.

- الموافقة النهائية على التصميم النهائي من قبل جهة مختصة.

- اختبار التصميم النهائي في مجال استخدام فعلي.

- مراجعة البيانات المرتبطة بالأداء الفعلي للتسويق.

- تخصيص الأموال اللازمة لشراء كافة متطلبات التطوير المرتبطة بالآلة.

- البدء بالشراء والتسليم وضمن توقيتات مناسبة.

- الاستخدام الفعلي للآلة.

- تقييم الاستخدام للآلة.

3- أما الخصائص الفنية وتتضمن كلاً من التصميم الفعلي والأشكال المرغوبة للمنتج والألوان المفضلة من قبل المستخدم والمستهلك. ذلك أن ايجاد خصائص فنية تنسجم أو تكمل الخصائص الادائية والهيكلية هو الذي يساعد في إيجاد الإيحاءات المقنعة أو المؤثرة على المستخدمين أو المستهلكين. كما تتطلب عملية التصميم الأولى للمنتجات الجديدة المقترحة إجراء البحوث التسويقية الميدانية اللازمة، وذلك بهدف تحديث المعلومات عن الخصائص الديمغرافية والنفسية وظروف المنافسين. كما أن البيانات التي تعطيها دراسات وبحوث التسويق تساعد المؤسسات المعنية بالتطوير على اجراء المتابعة

المستمرة لما يجري من تغيرات على أذواق المستهلكين. من جهة وظروف المنافسين ومستوى التكنولوجيا السائدة والمتوقعة من جهة أخرى.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجوب تعاون وتنسيق وتكامل جهد ادارات التسويق مع إدارات البحث والتطوير في المؤسسات المعنية، وذلك لتلافي أية تقاطعات في المسؤوليات والواجبات، بالإضافة إلى توحيد وتنسيق الجهد التطويري الإبداعي بينهما.

التغليف وقرارات الماركة:

تعد عملية التغليف ذات أهمية كبيرة للمزيج التسويقي لأية سلعة أو خدمة. على سبيل المثال، من المستحيل فصل العطر من العبوة الخاصة به. كما ان التغليف المناسب للمنتج يسهم إلى حد كبير في حفز المستهلكين لشرائها بالاضافة إلى دفعهم للاستماع الى مختلف الحملات الترويجية حولها. وبناء عليه فإن عملية التغليف المتقنة قد تؤدي إلى عدد من الفوائد للمنتجات الجديدة كما يلي[3]:

1- جذب انتباه واهتمام المستهلكين او المستخدمين المحتملين للمنتج الجديد.

2- إعطاء معلومات عن كيفية استخدام المنتج الجديد، بالإضافة إلى مكوناته الفنية ومدى مشروعيته القانونية والإدارية مثل اسم الماركة وطريقة تسجيله ومدى سلامته.

3- تزويد المستخدمين أو المستهلكين بكافة المعلومات الضرورية حول المنتج الجديد مثل المواد المكونة له والحجم المحدد للعبوة وتاريخ الانتاج وانتهاء الصلاحية وغيرها من البيانات المفروض أن تكتب على بطاقة البيان الخاصة بالسلعة.

وتجدر الاشارة هنا الى ان الحصول على تغليف او عبـوة مقبولـة للمنـتج الجديـد لابد ان يسبقه إجراء اختبارات عديدة هدفها الحصول على عبوة سليمة ومتينـة وموافقـة لأذواق المستهلكين، بالإضافة الى أدائها المتوقع في عملية حمايـة المنـتج ومكوناتـه مـن ايـة عوامل خارجية مؤدية بالإضافة الى الترويج له بأسلوب ايجابي. ومن الاسـاليب المسـتخدمة لاختيار العبوة الأفضل إجراء الاختبارات العملية باستخدام خبراء متخصصين، وذلك بهـدف التعرف على درجة الاهتمام والانتباه والقناعة التي قـد تبرزهـا عينـة ممثلـة للمسـتهلكين المحتملين نحو المنتج الجديد المغلف بهذه العبوة أو تلك، وبالمقارنة مع العبوات المنافسة. كما تجدر الإشارة هنا الى ان بعض المؤسسات تلجأ لاختبـار عبـوات منتجاتهـا الجديـدة في بيئات فعلية مثل استخدام سوبر ماركت كبير يتردد عليه المشترون بصفة انتظامية لفحص العبـوة المقترحـة. ومـن الاسـاليب الاخـرى المعتـادة في مجـال اختبـار العبـوات المقترحـة للمنتجات الجديدة اخـذ عينـة ممثلـة مـن المسـتخدمين او المسـتهلكين وإجـراء مقـابلات شخصية معهم، وذلك بهدف التعرف على ردود فعلهم نحو مشروع العبوة المقترحة وصولا الى إجراء التعديلات المرغوبة من قبلهم عليها واقرارها بعد ذلك بصفة نهائية.

سياسات الماركة:

يعتبر اسم الماركة واختياره من أهم القرارات التي يجب ان تنال الرعايـة الكاملـة مـن قبـل المؤسسـات المعنيـة. عملياً يـرتبط اسـم الماركـة بـاللفظ او المصـطلح او الرمـز والتصميم وأية تركيبة اخرى والتي تهدف الى تعريف وتمييز المنتج عن غيره من المنتجـات الاخرى المنافسة.

بشكل عام، يعتبر اختيار اسم الماركة للمنـتج مـن أهـم القـرارات الشـكلية التـي تقوم المؤسسات المعنية باتخاذه بالاعتماد على المعلومات والبيانات المتوفرة من

المصادر المختلفة، وخاصة المستهلكين المستهدفين، وبالنظر الى أذواقهم وما لدى المنافسين من مدركات حول الاسم الجديد للمنتج الجديد.

كما تتطلب عملية اختيار اسم الماركة للمنتج الجديد جهداً منظماً من قبل المؤسسة المعنية لتوفير عدة بدائل او اسماء مقترحة للمنتج الجديد المقترح غربلتها وفق معايير فنية ترتبط بمواصفات ومنافع موجودة فعلاً في المنتج الجديد، بالإضافة الى ضرورة توفر وسلامة الاعتبارات اللغوية والقانونية والإدارية.

وتجدر الإشارة هنا، الى أن المؤسسات تقوم عادة باختبار أسماء الماركات لمنتجاتها الجديدة أحيانا باختبار اسم ليس له معنى محدد مثل (Kodak) او وضع كلمة عادية ليس لها معنى مثل (CJC) او اسم يشير الى نوعية او مستوى جودة محددة مثل (FINE) او كلمة تشير للمنتج نفسه مثل (Clean) او اختيار كلمات أجنبية مثل كلمة (LUX) او وضع اسم المؤسس او المالك للشركة مثل (فورد) او وضع اسم شخصية مشهورة على المنتج (ديانا) او اختصار الاسم ليتكون من حروف معينة مثل (RCA) او رقم مثل (No.7) او تركيبة من الحروف والأرقام (V-8) وهكذا.

وتجدر الإشارة هنا الى ان هناك مجموعة من الأسئلة التي لابد لادارة المؤسسات المعنية بعملية التطوير من الإجابة عنها بوضوح وهي كما يلي[4]:

- هل ستتمكن اسم الماركة من توصيل المنافع المرجوة إلى المستهلك او المستخدم المستهدف له وكما تم التخطيط له من قبل الشركة الصانعة؟
- ما درجة العلاقة المطلوبة بين اسم الماركة الذي تم اختياره والفئة السلعية او الخدمية للمنتج الجديد؟
- ما درجة العلاقة المطلوبة بين اسم الماركة واسم المؤسسة المنتجة للمنتج الجديد أم لا؟

- ما درجة التميز المطلوب تحقيقها للماركة الجديدة بالمقارنة مع الماركات الاخرى المنافسة؟

- ما درجة استخدام وتكرارية الحروف الأجنبية في تركيب اسماء الماركات للمنتجات الجديدة؟

- ما أهمية أن يكون الاسم قصيرا وبسيطا وسهلا من ناحية اللفظ والقول وخاصة من قبل المستهلكين او المستخدمين؟

عملياً، هناك عدة أساليب مستخدمة للبحث عن أسماء الماركات المناسبة للمنتجات الجديدة نوردها هنا كما يلي:

- ايجاد اسماء جديدة من خلال اجراء البحوث والدراسات التسويقية الهادفة وباستخدام عينات ممثلة للمستخدمين او المستهلكين المحتملين للمنتج الجديد.

- استخدام بعض الخبراء المختصين لتقديم افكار جديدة حول اسماء مقترحة للمنتجات الجديدة.

- استخدام الحاسوب لاعطاء مجموعة صغيرة من الأسماء المقترحة للمنتج الجديد ومن خلال وضع تركيبة من الرموز او الحروف (Exxon) التي يمكن اقتراحها بواسطة برامج الحاسوب وتحت اشراف الفنيين ورجال التسويق.

- الاستعانة بمؤسسات بحثية متخصصة لاقتراح مجموعة من الأسماء للمنتجات الجديدة مقابل أثمان محددة.

عملياً، تقوم هذه المؤسسات المتخصصة باجراء اختبارات ميدانية على عينة من المستهلكين او المستخدمين هدفها الحصول على أكبر عدد ممكن من الافكار التي يمكن دراستها وتحويلها لاسماء لماركات مقترحة.

الخدمات المساعدة :

كما يتوجب على المؤسسات المعنية توفير كافة الخدمات المساعدة مثل الضمانات الخاصة برد قيمة السلع بعد بيعها اذا ثبتت عدم صلاحيتها للعمل او التشغيل، بالاضافة الى التسهيلات الائتمانية المرتبطة بعملية التقسيط وصولا الى عقود الصيانة والتي تمثل جميعها جزءاً أساسيا من المزيج التسويقي للمنتج الجديد.

عملياً، يتطلب تنفيذ او تقديم هذه الخدمات التنسيق الكامل مع الإدارات الاخرى في المؤسسة؛ لأن اكتمال تقديم هذه الخدمات المساعدة وبالشكل المناسب هو الذي سيساعد في إنجاح المنتج الجديد.

وتجدر الاشارة هنا الى الدور الكبير الذي تلعبه بحوث التسويق في تقرير نوعية وعدد الخدمات المساعدة الواجب تقديمها مع كل منتج جديد. ذلك انه لا يمكن ان يكون المزيج الخدمي واحدا لكافة الفئات السلعية او الخدمية الجديدة. وبناء عليه فإن على المؤسسات المعنية بالتطوير إجراء تلك الدراسات الهادفة لتحديد ما يجب تقديمه من خدمات مساعدة لكل منتج جديد مع وضع التقديرات المرتبطة وبالتكاليف المحتملة للخدمات المساعدة.

تصميم وتقييم الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة[5]:

يعد تصميم الاستراتيجيات التسويقية المبتكرة المفتاح أو الاساس لإنجاح عملية تقديم المنتجات الجديدة وقبولها من قبل المستهكلين في الأسواق المستهدفة.

بشكل عام، هناك مجموعة من المدخلات الرئيسة التي لابد من تضمينها واعتبارها عند تصميم الاستراتيجيات التسويقية وكما يلي:

1- توفر معلومات كافية حول خصائص الشكلية والموضوعية للمنتجات الجديدة.

2- توفر معلومات كافية حول الأسواق المستهدفة للمنتجات الجديدة.

3- وجود معلومات كافية حول البرنامج الاحلالي للمنتجات الجديدة بالمقارنة مع بدائلها.

4- استخدام الخبرات السابقة والحالية للمؤسسة في مجال التطوير الإبداعي للسلع والخدمات الجديدة.

5- تحديد الأنشطة التنافسية المتوقعة من قبل المنافسين وأثرها على المؤسسة المعنية.

6- تحليل كافة المعلومات عن الاستراتيجيات التي تم تنفيذها بنجاح للفئات السلعية او الخدمية الاخرى في المؤسسة وخلال فترات زمنية محددة.

أما العراقيل التي يمكن ان تواجه المؤسسات في محاولتها لوضع استراتيجيات إبداعية فيمكن إجمالها كما يلي:

1- التسرع في تبني استراتيجية تسويقية يتم وضعها للمنتج الجديد ودون دراسات معمقة بهدف إرضاء أو إشباع الحاجات او الميول الخاصة ببعض الأفراد المنخرطين في عملية التطوير.

2- سيطرة العقلية التحفظية في بعض المؤسسات نحو أية خطط او برامج يراد تطبيقها لتطوير الأفكار الابداعية او الابتكارية المؤدية لتقديم سلع او خدمات جديدة.

3- الميل السريع لبعض المؤسسات لتحقيق أقصى هوامش الربح عند تقديم المنتج الجديد وخلال فترة زمنية قصيرة.

3- سيطرة الإجراءات الادارية والبيروقراطية عند تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التسويقية التي يتم وضعها لنقل عملية التطوير من النظرية الى التطبيق العقلي.

الحقيقة إن الغاء هذه العراقيل او الصعوبات او التخفيف منها سيساعد كثيرا في عملية صياغة الاستراتيجيات التسويقية الأكثر فعالية للمنتجات الجديدة. اما تقييم الاستراتيجيات التسويقية التي يتم وضعها فيمكن ان يتم من خلال نفس الإجراءات التي تم اتباعها لخلق وغربلة وتقييم الافكار الجديدة، وهي المراحل الثلاث في عملية التطوير للمنتجات الجديدة.

بشكل عام، يتضمن التقييم الشامل والمعمق لمختلف العوامل البيئية وخاصة تلك العوامل المرتبطة بمدى مشروعية إنتاج المنتج الجديد ام لا؟ كما يشمل التقييم ايضا تقدير ردود فعل كل من المستهلكين المستهدفين والمنافسين الرئيسيين نحو ما سيتم تقديمه من منتجات جديدة وبشكل نهائي في مراحل لاحقة.

ويمكن التعرف على ردود فعل الأطراف الاخرى من مستهلكين مستهدفين ومنافسين من خلال تنفيذ سلسلة من البحوث والدراسات التسويقية الميدانية والتجارب الحقلية وغيرها. يضاف الى ذلك ان عملية التقييم للاستراتيجيات التسويقية المقترحة لابد وان تتضمن الأمور التالية [6]:

- قياس ردود الفعل ونوعية الاستجابات للاستراتيجيات المقترحة للمنتج الجديد ومقارنتها مع بيانات تاريخية اخرى فعلية لمنتجات مشابهة نسبيا.
- قياس الأثر المتحقق للاستراتيجيات التسويقية التي جرى تنفيذها على المزيج السلعي او الخدمي للمؤسسة نفسها والمؤسسات الاخرى.
- التعرف الدقيق على رد الفعل الذي يمكن ان يكون من جانب المنافسين الرئيسيين خلال فترات زمنية قصيرة او متوسطة أن امكن.
- التعرف على رد فعل الحكومة والتداعيات الاجتماعية للاستراتيجيات التسويقية المقترحة للمنتجات الجديدة الجاري طرحها الآن او لاحقا.

ومـن الـنماذج المسـتخدمة بفاعليـة لتقيـيم الاسـتراتيجيات التسـويقية المقترحـة للمنتجـات الجديـدة ذلـك النمـوذج الـذي وضـعه جـون وليتـل (John & Little, 1975) والذي يتضمن الخصائص الرئيسة لعناصر المزيج التسويقي وكما يلي:

- درجة المرونة المرتبطة بالنموذج ومـدى احتوائـه عـلى عـدة نمـاذج فرعيـة ام لا؟ يكـون هدفها تقييم الاستراتيجيات التسويقية البديلة للمؤسسة المعنية.

- توفر صفة الشمولية من حيث احتواء النموذج على كافة العوامل او العناصر التسويقية الاساسية مثل الإعلان، التسعير، الترويج، المبيعات، الحصة السوقية والأرباح ومستويات الاداء وغيرها.

كما أن النموذج يجب ان يشمل عدداً من النماذج الفرعية وكما يلي:

- نموذج الإعلان الفرعي والذي يتضمن مستويات البيع عند كل جهد إعلاني.

- نموذج الترويج الفرعي والـذي يغطـي مجموعـة متنوعـة مـن الاسـتراتيجيات الترويجيـة (كالجوائز والتنزيلات، والعرض، والأسعار المحددة والعينات المجانية وغيرها).

وغالبا، ما يتم بناء هذا النموذج الفرعي بالاعتماد على خصائص المنتج الجديد بالاضافة الى قياس درجة الاستجابة من قبل المستهلكين وعند كل جهد ترويجي.

- أمر النموذج الفرعي الخاص بالبيع فإنه يشبه الى حد كبير نموذج الإعلان وكما هـو مبـين في الشكل رقم (5) الذي سيلي عرضه في هذا الفصل.

- اما النموذج الفرعي للتسعير فلا يتضمن تغييرات السعر المؤقتـة والتـي تـم اعتبارهـا في نموذج الترويج الفرعي.

يضاف الى ذلك الاعتبارات المرتبطة بسياسات تجارة التجزئة والمنافسة، والتي قد يتم إدخالها ضمن النموذج العام الخاص بتقييم الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة.

وتجدر الاشارة هنا الى أن هناك حاجة كبيرة لتقدير ميداني وعلمي لمدى استجابة المستهلكين لكل العوامل التسويقية مجتمعة او منفردة. كما يجب ان يعطي تقييم الإدارة وحكمها على مدى استجابة المبيعات للأنشطة التسويقية المختلفة التي يجري تنفيذها وزناً معقولاً لتصحيح أية انحرافات ادارية وانتاجية وتسويقية قبل فوات الأوان، بالإضافة الى اختبار صحة التقديرات والتوجهات المرتبطة بالاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة تحت ظروف بيئية متباينة وباستخدام معايير حديثة، وثبتت جدوى استخدامها.

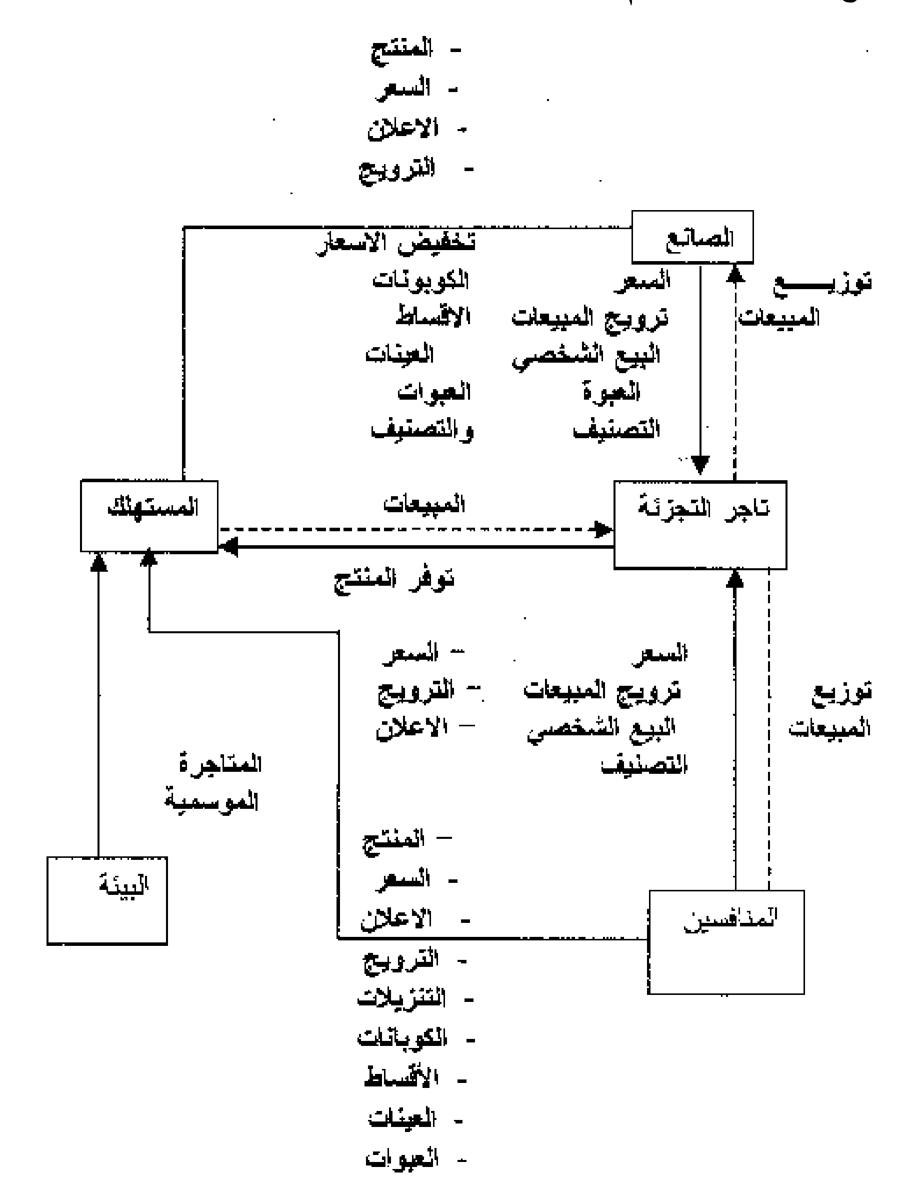
بشكل عام، تمثل مرحلة تصميم وتقييم استراتيجية تسويق المنتجات الجديدة المرحلة الأهم والأكثر حسماً في تحديد درجة نجاح أو فشل ما تم تطويره عبر المراحل المختلفة وتم انفاق الكثير من الموارد البشرية والمالية والوقت المبذول لإتمام عملية التطوير.

في نهاية هذه المرحلة يتوجب على القائمين على عملية التطوير الحصول على المعرفة التامة وبالتفاصيل الدقيقة حول ما تم تطويره مع تحديد احتمالات النجاح وتحت ظروف مختلفة وسيناريوهات متعددة تقوم على فرضيات مختلفة.

الحقيقة ان هذه المرحلة هي الحاسمة في اتخاذ القرار بالمضي بتقديم المنتج الجديد لأسواقها المستهدفة وضمن التوقيتات المناسبة.

الشكل رقم (5)

نموذج جون وليتل لتقييم الاستراتيجيات التسويقية المقترحة للمنتجات الجديدة



<u>Source:</u> John D.C. Little, operations Research, Volume, 23, No.4, July/ August, 1975.

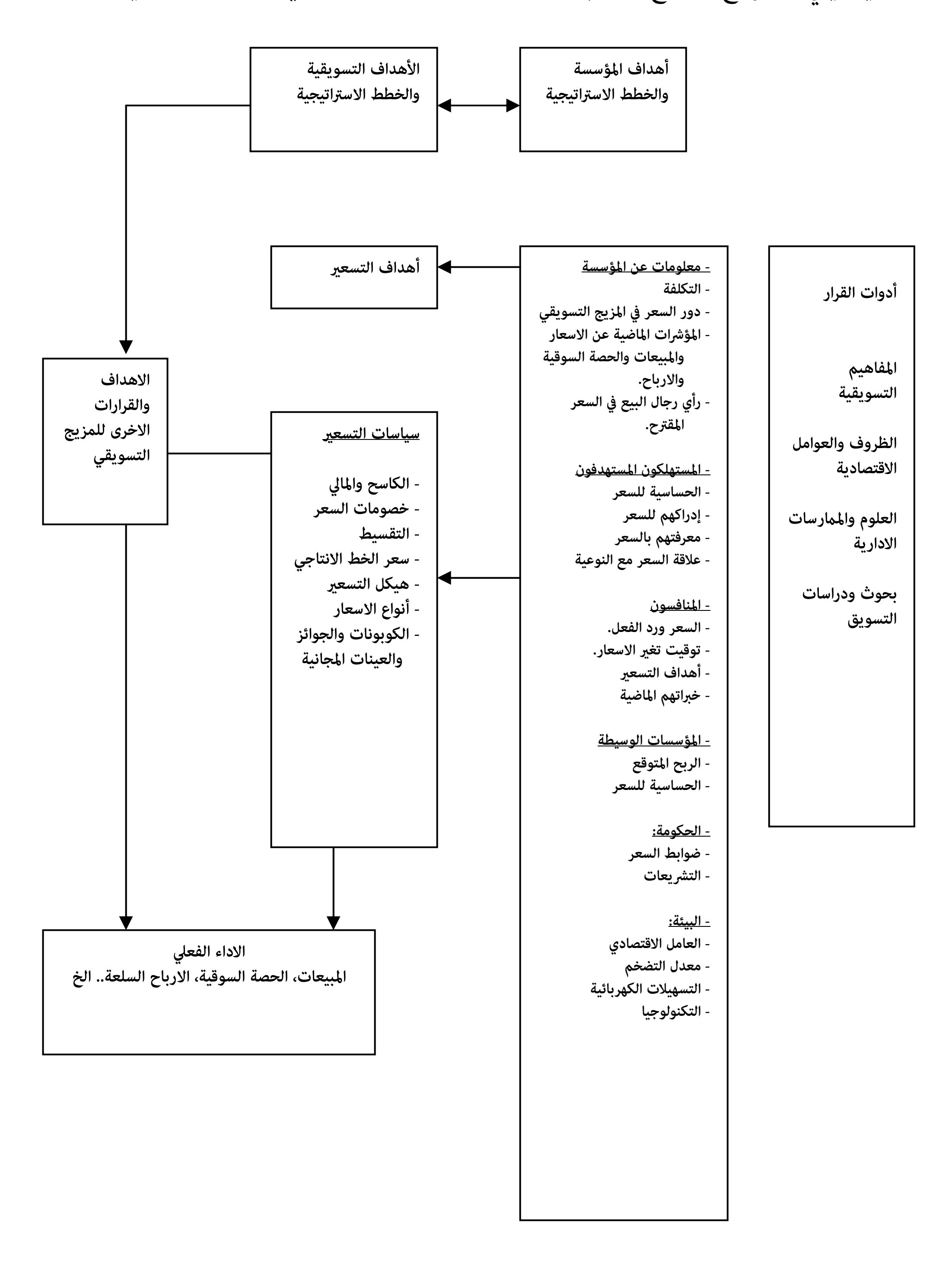
اما بالنسبة لعناصر الاستراتيجيات التسويقية المقترحة للمنتجات الجديدة فيمكن إيرادها هنا بشكل عام وكما يلي [7]:

أولاً: قرارات التسعير وتشمل ما يلي:

- تحديد مقدار الأموال المراد استثمارها لإنتاج وتسويق المنتجات الجديدة.
- تحديد درجة العلاقة بين السعر المحتمل ونوعية المنتج الجديد المقترح.
- تحديد كافة البدائل السعرية للمنتج الجديد وتحت ظروف بيئية مختلفة.
- التصورات المبدئية لأسعار المنتج خلال دورات حياته (PLC) المألوفة في حال تقديمه بشكل نهائي.
- اتباع سياسة سعرية محددة وهل هي سياسة السعر الكاسح او المنخفض وكيف سيتم اتخاذ قرار بشأن اتباع أي من السياستين؟
- تحديد أنواع الاسعار التي سيتم اتباعها للمنتج الجديد المقترح مثل التسعير الترويجي، النفسي او المهني وغيرها بالإضافة الى أنواع التنزيلات او الاقتطاعات السعرية الواجب اتباعها في الهيكلية السعرية العامة للمنتج الجديد.

كما تتطلب قرارات التسعير وجود أهداف تسعير معقولة وعملية حتى يمكن تنفيذها على ارض الواقع، وبناء عليه فإن زيادة انجاز الأهداف التسعيرية التي يتم وضعها يكون من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات ذات المصادر الداخلية والخارجية وتحليلها بشكل علمي بهدف ابراز نقاط القوة أو الضعف وكيفية التعامل معها.

وفيما يلي النموذج المقترح من قبل وند (WIND, 1995) لتسعير المنتجات الجديدة



ثانياً: قرارات الترويج:

يعد الترويج المرآة التي من خلالها يتم إدراك المنتجات الجديدة والقديمة التي تقدم من قبل المؤسسات المعاصرة. ذلك ان استخدام الترويج بأساليبه ووسائله المختلفة يسهم الى حد بعيد في إيجاد القيم المضافة لما يتم الترويج عنه من سلع او خدمات معينة.

كما أثبتت العديد من الدراسات المنشورة في مجلات بحوث ودراسات المستهلك والتسويق بأهمية الترويج في زيادة المبيعات وتحقيق الأرباح المستهدفة. كما يجب ان تركز أبحاث الترويج للمنتجات الجديدة على استخدام افضل الأساليب والوسائل الترويجية التي تحقق نتائج افضل في الأسواق المستهدفة. ويقتضي هذا الامر تحديد المزيج الترويجي والإعلاني الأفضل لهذا النوع من المنتجات او ذاك. وتجدر الإشارة هنا الى ان تأثير أي مزيج ترويجي يتم اختياره لهذا المنتج او ذاك يعتمد على الأهداف المنوي تحقيقها، والأموال المخصصة للاستراتيجية الترويجية، بالإضافة الى طبيعة كل من المنتج الجديد وخصائصه وما يقابله من خصائص للمستهلكين المحتملين في الأسواق المستهدفة. كما يجب ملاحظة ان أية استراتيجية ترويجية يجري تنفيذها لابد ان تؤخذ بعين الاعتبار خصائص المستهلكين والمنافسين الرئيسيين واستجابتهم في السنوات الاولى من تقديم المنتج الجديد، بالإضافة الى ضرورة تنسيق الجهود الترويجية والإعلانية مع سياسات التسعير والتوزيع المتبعة.

على سبيل المثال، استخدام العينات المجانية في مرحلة التقديم لسلع استهلاكية ميسرة قد يعمل على دفع أو حفز المستهلكين المستهدفين لتجربة السلعة او الماركة الجديدة بالإضافة الى استخدام وسائل تنشيطية اخرى (كالإعلان المرئي المتكرر) تنشيط المبيعات داخل المحلات والمعارض والكوبونات، لذلك تعتبر العينات المجانية سواء تم تقديمها مباشرة بالتسليم او في المحلات او حتى بطرق

غـير مبـاشرة كالكوبونـات والجـوائز مـن أهـم وسـائل التـأثير عـلى المسـتهلكين المستهدفين لتجريب المنتج الجديد. كما تستخدم العينات المجانية في مجال ترويج الادوية وفي مراحل متقدمة من حياة الدواء. كما يمكن استخدام تركيبات متنوعة وبديلة كجزء من الحملـة التسـويقية الجـاري تطبيقهـا مثـل الـترويج للمسـتهلك باسـتخدام الخصـومات، والتنـزيلات، والكوبونـات، بالإضـافة الى العينـات المجانيـة، التقسـيط او رد ثمـن السـلعة، والخصومات التجارية أو اقتطاع مبالغ من ثمن السلعة المباعة، والمعـارض وغيرهـا. وتجـدر الإشارة هنا الى أن الشركات الكبيرة تنفق على الإعلان مبـالغ كبـيرة بهـدف زيـادة مبيعـات السنة الأولى من المنتج الجديد وخاصة في حالة السلع الجديدة جدا.

اما فيما يتعلق بميزانية الترويج المقترحة لمنتج جديد فإنه من الصـعوبة تحديـدها بشكل دقيق، الا ان هناك عـدة أسـاليب يـتم اسـتخدامها مـن قبـل المؤسسـات لتحديـد ميزانية الترويج لمنتجاتها الجديدة والقديمة منها ان يتم تخصيص مبلغ سنوي محدد وكاف لإنجاز المهمة، أو ان يـتم تخصـيص مبلـغ سـنوي للـترويج عـلى أسـاس نسـبة معينـة مـن المبيعات السنوية بالإضافة الى إمكانية تحديد مبلغ يقارب ما يخصصه المنافسون الرئيسون من اموال الترويج لمنتجاتهم.

ثالثا: قرارات التوزيع:

من المحددات الاساسية لنجاح أو فشـل المنتجـات الجديـدة طبيعـة ونـوع نظـام التوزيع المستخدم. ذلك ان نظام التوزيع المطلق لا يؤثر فقط عـلى تـوفر المنـتج وإيصـاله للمستهلكين المستهدفين، ولكن على محتويات البرنامج الاحلالي للمنتجات الجديدة. ويمكن قياس مدى توفر المنتج الجديد من خلال نسبة ما يباع بالمقارنة مع الأصـناف الاخـرى مـع ملاحظة ان هناك اختلافا في جاذبية كل ركن من أركان المحل أو السوبر ماركت للمشترين الداخليين اليه للشراء أو البحث.

كما ان مكان وضع المنتج الجديد في مكان محدد وامام عيون المشترين المحتملين من الأمور الأكثر تأثيرا في عملية الشراء الفعلي. كما يعتبر نوع المحل ونوعية الخدمات التي يقدمها للجمهور من الأمور المحددة لسمعة البرنامج الاحلالي للمنتج الجديد.

كما ان اسلوب التوزيع المتبع لماركة جديدة يؤثر على سمعة المحل. وتجدر الاشارة هنا الى ان قرارات التوزيع للمنتج الجديد لا تكون غالبا بيد منفذ توزيعي واحد بل من خلال عدة منافذ توزيعية او مؤسسات تسويقية متخصصة. ايضا يمكن استخدام مرحلة اختبار السوق للمنتج الجديد المقترح لتحديد افضل المنافذ التوزيعية لتوزيع المنتج الجديد، وذلك من خلال دراسة إمكانات كل منفذ وقدراته المالية وسمعته وكيفية ادراكه من قبل المستهلكين المستهدفين.

بشكل عام، يمكن استخدام نتائج البحوث والدراسات التسويقية لتحديد أفضل أنظمة التوزيع الممكنة لكل فئة من فئات المنتجات الجديدة مع احتساب كلفة التعامل مع كل منفذ، وذلك من خلال وضع او تطبيق معادلة متوازنة يكون هدفها الأساسي تحقيق أهداف كل من المؤسسة المقدمة للمنتج الجديد من جهة، وما يصبو اليه المستهلكون المستهدفون من منافع وفوائد من جهة أخرى، ذلك ان ايجاد او توفير بيانات كافية ودقيقة عن منافذ التوزيع لكل فئة سلعية او خدمية والجديدة منها بشكل خاص يساعد كثيرا في تصميم استراتيجية التوزيع الأكثر حفزا لتوزيع او بيع المزيد من وحدات المنتج المطروح وبتكاليف تسويقية معقولة.

اعتبارات الخط الإنتاجي [8]:

من غير المألوف أن يتم تقديم منتجات جديدة ليس لها أية علاقة قوية مع المنتجات الحالية للمؤسسات؛ لذا فإنه من المتعارف عليه في معظم الصناعات ان المنتج الجديد ما هو الا إضافة جديدة للخط او الخطوط الانتاجية الحالية. وبناء عليه

فإن الواجب يقتضي تقدير الآثار الإيجابية والسلبية لما سيتم تقديمه من منتجـات جديـدة عن المزيج السلعي أو الخدمي الحالي للمؤسسات. وخاصة اذا كانت ربحية المنتج الجديـد قليلة بالمقارنة مع ربحية المنتجات الحالية. لذا فقد يكون من الضروري وضـع اسـتراتيجية احلالية مميزة للمنتجات الجديدة اذا ما رغبت المؤسسات في تجنب أية إثارة سلبية نتيجة تقديم منتجات جديدة. عـلى الجانـب الآخـر لابـد للمؤسسـات المعنيـة مـن تطـوير تلـك المنتجات الجديدة التي تزيد من مبيعات، الحصص التسويقية وهوامش الأرباح للمؤسسة، الا ان تكون ارباحها ومبيعاتهـا أقـل مـن المنتجـات الموجـودة حاليـا في المـزيج التسـويقي للمؤسسات.

وتجدر الإشارة هنا الى ان تقديم خط انتاجي جديد سيكون له بعـض الآثـار عنـد وضع الأسعار وتحديد نظم التوزيع وبرامج الترويج، ومن الأسئلة الاخـرى التـي تحتـاج الى إجابات واضحة لها هي ما يرتبط بضرورة او عدم ضرورة ان يكون هناك علاقة مباشرة لمـا يتم تقديمه من منتجات جديدة بالمنافذ الحالية للتوزيع أم لا؟

بشكل عام، لابد ان ينصب اهتمام الادارات المعنية بالتطوير عـلى تخفـيص الآثـار الجانبية السلبية لما يقدم مـن منتجـات جديـدة الحـالي للمؤسسـات، بالإضـافة الى ضرورة تركيز الجهود نحـو زيـادة الآثـار الإيجابيـة الناتجـة عـن تقـديم المنتجـات الجديـدة عـلى الخطوط الانتاجية للمؤسسة.

اعتبارات الحصة السوقية:

من الأمور التي لم تحظَ بالاهتمام الكافي من قبـل رجـال التسـويق لغايـة الوقـت الحالي تلك الأمور المرتبطة بالحصة السوقية المرغوب تحقيقها خاصة في المؤسسات صـغيرة الحجم من جهـة وذات القـدرات الإبداعيـة المعقولـة مـن جهـة اخـرى. وبنـاء عليـه فـإن موضوع الحصة السوقية لابد من اعطائها الاهتمام اللازم

كإحدى المحددات والمكونات الاساسية وليس الضمنية في الاستراتيجية التسـويقية لما يـراد تقديمه من منتجات جديـدة. كـذلك قـد تكـون الحصـة السـوقية كهـدف لابـد ان تسـعى الشركة لتحقيقه.

وتجدر الإشارة هنا الى ضرورة اشتمال الاستراتيجية التسويقية للمنتج الجديد على تحقيق الحصة السوقية المطلوبة له في الأسـواق المسـتهدفة. كـما ان معرفـة نقـاط القـوة والضعف للمنتج الجديد وخاصة في مرحلة التقديم سيساعد كثيرا في تعديل ما لـديها مـن مشاكل، بالاضافة الى إعادة تقسيم أسواقها المتاحة من ناحية اخرى، وذلك بهـدف تمكينهـا من تحقيق حصة سوقية معقولة لها في اسواقها المستهدفة.

وفي النهايـة، لابـد ان يـتم إعطـاء عنايـة خاصـة لإمكانيـة تشـابك عنـاصر المـزيج التسـويقي للمنتجـات الجديـدة وتـأثيرات ذلـك عـلى المـدركات الحسـية للمسـتهلكين المستهدفين ونوعية ردود المنافسين المتوقعة. كما يجب ان يتم إيـراد الاهـداف التسـويقية المحددة للمنتجات الجديدة بشكل قابل للتطبيق من النواحي الفنية والتسويقية والبيئيـة العامة، وبما لا يتعارض مع أهداف الماركات الاخرى في المزيج السلعي للمؤسسة.

ميزانية تطوير المنتجات الجديدة [9]:

تحديد الميزانية المالية التي يجب تخصيصها لتطوير المنتجات الجديدة لا يختلـف كثيرا من الناحية العلمية عند وضع الميزانية العامة للمؤسسـة. عـلى سـبيل المثـال، هنـاك مجموعـة مـن العوامـل التـي يجـب ان تؤخـذ في الاعتبـار عنـد وضـع ميزانيـة التطـوير للمنتجات الجديدة نوردها كما يلي:

1- عدد مراحل التطوير التي تحتاجها المؤسسة لتطوير المنتج الجديد.

2- توفر او عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التطوير.

3- طبيعة السلعة وهل هي ميسرة؟ ام تسويقية؟ أم معمرة؟ ام صناعية؟

4- مقدار المبالغ التي ستخصص لمرحلتي التصميم الأولى واختبار السـوق بالإضـافة الى مـا ينفق عادة من قبل المؤسسات على مثل هذه الامور.

5- مقدار المعلومـات المتـوفرة ومـدى دقتهـا حـول مفهـوم المنـتج الجديـد، ذلـك ان قلـة المعلومات قد تكون من الأسباب الداعية للمزيد من البحث والتقصي- اللـذين يؤديـان الى تكبد المؤسسة المعنية الى تكاليف اضافية لا داعي لها.

توقيت تنفيذ البرنامج التسويقي:

ومن الأمور الصعبة التي تواجه إدارات المؤسسات عند تنفيذ خططهـا التطويريـة تلك الأمور المرتبطـة بتوقيـت تنفيـذ الـبرامج التسـويقية الموضـوعة، والخاصـة بالمنتجـات الجديدة المقترحة بمراحلها المتسلسلة.

كما يتضمن تحديد توقيت البرنامج التسويقي التـدرج في عمليـة تنفيـذ الأنشـطة المطلوبة، ضمن فترات زمنية محددة. كما يرتبط التوقيت ايضا بتحديد وقت تنفيـذ بعـض الأنشطة التسويقية الترويجية كالكوبونات والجوائز والعينات المجانية.

محلياً، ومن خلال الملاحظة المنتظمـة لمـا يجـري في الأسـواق مـن انشـطة تـرتبط بعمليـات التطـوير للسـلع والخـدمات يتبـين ان هنـاك قصـوراً واضـحاً في عمليـة وضـع التوقيتات المناسبة لبدء عملية التطوير الابتكاري من جهة، بالإضافة إلى الضعف الظاهر في عملية تحديد التوقيتات المناسبة للتقديم النهائي للمنتجات الجديدة وبما يضمن نجاحها او قبولها من قبل المستهلكين المستهدفين.



- اشرح بالتفصيل محددات قرار التصميم الأولي للمنتج الجديد المقترح.
- بين بوضوح الخصائص الموضوعية للمنتجات الجديدة المقترح والممكن إدخالها في عملية التقييم وقبل مرحلة التصميم الأولي لها.
- اشرح كيف تؤثر عملية التغليف للمنتجات الجديدة المقترحة على عملية التطوير للمزيج التسويقي الأولي.
- اشرح الخطوات الواجب اتباعها من قبل إدارات المؤسسات لإخراج افضل الماركات للمنتجات الجديدة المقترحة من قبلها.
- بين دور الخدمات المساعدة في تطوير المزيج التسويقي الأولي للمنتجات الجديدة والأكثر مرغوبية من قبل المستهلكين المستهدفين.
- بين دور كل من سياسات التسعير والترويج والتوزيع في بناء الاستراتيجيات التسويقية لمنتجات جديدة مثل:
  - علكة ماركة جديدة
  - عطر ماركة ياسمين
  - منظف غسيل ماركة سحر
  - عطر ماركة رند
  - بنطلون جينز ماركة الاردن
  - سيارة ماركة وطن

المراجع في الفصل التاسع

1- Cooper, Op.cit , PP. 44-54 .

2- Crawford, Op.cit, PP. 207-211 .

3- Kotler, Op.cit., PP. 352-374.

4- Ibid. , PP. 354-361.

5- Tom Dellacave Jr. , Curing Market Research Headaches, Sales & Marketing Management, 1996, P. 85.

6- Kotler, Op.cit., PP. 358-369.

7- Cooper, Op.cit., PP. 45-51.

8- Carwford, Op.cit., PP. 208-217 .

9- Kotler, Op.cit., PP. 360-368.

الفصل العاشر

اختبــار الســـوق

- أهمية وفوائد السوق.
- محددات اختبار السوق.
- اعتبارات أساسية لاختبار السوق.
- بدائل اختبار السوق.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل تطوير المنتجات الجديدة كما أنها المرحلة او الخطوة قبل الأخيرة في عملية تقديم ما هو جديد من سلع أو خدمات للمستهلكين المستهدفين في الأسواق المتاحة. يتناول هذا الفصل أهمية وفوائد اختبار السوق للمؤسسات المعنية، بالإضافة الى الاعتبارات الاساسية الواجب توافرها للسير بعملية الاختبار باستخدام اجراءات وسياسات عملية. كما يطرح هذا الفصل البدائل المتاحة لاختبار السوق لما تم تطويره من سلع او خدمات في ظل بيئة تنافسية قوية وفي عصر العولمة والانفتاح وتحرير الاسعار.

أهمية اختبار السوق وفوائده [1، 2]:

تعتبر عملية اختبار السوق للسلعة او الخدمة الجديدة خط الدفاع الاخير في مواجهة إنتاج وتقديم منتج جديد فاشل. كما تنبع أهمية اختبار السوق من توقع حجم الخسائر المالية والمعنوية التي يمكن تفاديها اذا ما أدت أو أشارت نتائج الاختبار بأن ما هو مطروح من منتجات جديدة ليس لديها فرص كبيرة في النجاح تسويقيا، وذلك على ضوء ردود فعل متوقعة لكل من المستهلكين المستهدفين والمنافسين الرئيسيين في ميدان الصناعة.

عملياً، تفيد عملية اختبار السوق المؤسسات المعنية بها في تقليل الخسائر والتكاليف الى حد كبير بالمقارنة مع احتمالية استمرار هذه المؤسسات في تقديم منتجاتها الجديدة دون المرور بهذه المرحلة.

كما تفيد هذه المرحلة ايضاً المؤسسات المعنية بتطوير وتقديم ذلك المزيج التسويقي الأكثر ملاءمة او مقبولية من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

وعلى سبيل المثال، تفيد عملية اختبار السوق بعد تحليل نتائجها في المؤسسات المعنية بـالتطوير فـيما يـلي :[3]

1- تصميم المواصفات الموضوعية والشكلية للمنتجات الجديدة الأكثر قبولا من قبل المستهلكين المستهدفين والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين المتوقعين او المحتملين.

2- تحديد سياسات التسعير المناسبة للمنتجات الجديدة وتحت ظروف تنافسية شديدة، وبالنظر للقدرات الشرائية المتاحة لدى المستهلكين المستهدفين وفي الأسواق المحلية اولاً والخارجية لاحقاً.

3- تقييم أداء المنتجات الجديدة مبدئيا من خلال وضع تلك التقديرات المرتبطة بالمبيعات المتوقعة للمنتج الجديد والحصة السوقية المتوقعة له بعد مرور فترة زمنية، بالإضـافة الى هـوامش الأربـاح المتوقعـة في حال تقديمه نهائيا وخلال فترة زمنية محددة.

4- كما تساعد عملية اختبار السوق في الكشف عن المشاكل التي يمكن ان تواجه عملية تقديم المنتج الجديد وفي ظروف اقتصادية ومالية متنوعة.

5- وأخيرا تفيد عملية اختبار السوق المستهلكين الحاليين او المحتملين في الحصول على مـا هـو جديـد مـن منتجات سلعية او خدمية ومما يشبع حاجاتهم وأذواقهم المتجـددة مـن وقـت لآخـر خاصـة السـلع أو الخدمات المعمرة.

كما يمكن ان يتم تنفيذ هذا الاختبار من خلال اختيار سوق صغيرة تتوفر فيها كافـة المواصـفات والخصائص الممثلة والمتفقة مع عناصر المزيج التسويقي للمنتج الجديد.

عمليا، يعتبر هذا البديل من اكثر البدائل قبولا من قبل المؤسسات المعنية كبديل لاختبار السوق لما يمثله من تخفيض للتكاليف مع الحفاظ على درجة معقولة من السرية لمواجهة المنافسين الحاليين او المحتملين.

- اختبار المنتج الجديد في عدد من المناطق الجغرافية ذات الأهمية الخاصة او المعزولة او البعيدة عن نفوذ أو قوة المنافسين. ويشترط في اختيار عدد من المناطق الجغرافية ان يكون المستهلكون فيها ممن ترتبط حاجاتهم وأذواقهم بما سيقدم من سلع او خدمات جديدة تشبع الفوائد والمنافع فيها المتجدد او المتغير في اذواقهم. عموما يستخدم هذا الأسلوب ايضا من قبل المؤسسات الكبيرة ذات الأسواق الكبيرة والواسعة والتي تنتشر في مناطق جغرافية واسعة.

كما يفيد هذا النوع من الاختبارات المستهلكين في المناطق الجغرافية، وذلك بهدف التعرف على درجة تشابه او عدم تشابه أذواق المستهلكين المستهدفين في المناطق الجغرافية موضوع الاختبار.

حالياً، تعتبر نتائج اختبارات السوق التي تجري او تنفذ للمنتجات الجديدة من الأمور الأساسية التي تحدد الى حد كبير مضمون وشكل الاستراتيجيات التسويقية التي سيتم وضعها وتنفيذها لتلك المنتجات الجديدة وخاصة في مرحلة تقديمها.

محددات اختبار السوق [4]:

من المعروف ان عملية اختبار السوق ما هي الا اختبار محدد لأفراد عينة صغيرة من المستهلكين المحتملين، ولما تنوي المؤسسات تقديمه من سلع او خدمات جديدة، وبناء عليه فإن السؤال الرئيسي الذي يواجه المعنيين بعملية اختبار السوق هو الى أي درجة يمكننا تعميم النتائج التي يمكن استخلاصها نتيجة الاختبار المحدد على بعض أجزاء السوق الكلي. ذلك ان العديد من الدراسات والممارسات التي اجريت او نفذت تشير الى نتيجة هامة وهي ان نجاح عملية اختبار السوق لا تعني

بالضرورة نجاح المنتج الجديد عند تقديمه بشكل نهائي وشامل في الأسواق المستهدفة. فأسباب فشل المنتجات الجديدة حتى بعد اختبارها سوقيا لربما تعود او ترجع الى عدد من الأمور نوردها هنا كما يلي:

1- نقص التمثيل الفعلي لعملية اختبار السوق للمنتجات الجديدة لكامل خصائص ومواصفات المستهلكين المحتملين في السوق الكلي، وذلك باعتبار ان عملية اختبار السوق تتم على عينة صغيرة من المستهلكين المحتملين.

2- اختلاف ظروف العمل بين اختبار السوق وتعميم تقديم المنتجات الجديدة والمقصود باختلاف ظروف السوق هو ظهور عوامل جديدة ترتبط بالتغيرات التي قد تحدث على اذواق المستهلكين من جهة وظروف وسياسات المنافسين وباقي العوامل الاقتصادية والتشريعية التي قد يحدث فيها بعض التغير من جهة أخرى.

3- انكشاف نتائج اختبار السوق للمنتجات الجديدة للمنافسين الامر الذي قد يعطل او يعرقل نجاحها في الأسواق المستهدفة. ذلك ان انكشاف نتائج اختبار السوق لبعض المنتجات الجديدة المقترحة من قبل بعض المؤسسات قد يشجع بعض المنافسين لسرقة او تقليد فكرة المنتج الجديد وهكذا.

4- اعتبارات التكاليف من حيث ارتفاعها لدرجة انه لا يمكن تحملها من قبل بعض المؤسسات المعنية بالمقارنة مع العوائد المتوقعة في حال تقديم المنتجات الجديدة دون المرور بهذه المرحلة.

بشكل عام، تعد هذه المحددات من الأمور المعرقلة لعملية اختبار السوق للمنتجات الجديدة خاصة اذا ادخلنا في الاعتبار التغيير المتوقع في مجمل عوامل البيئة المحيطة بعمل المؤسسات المعاصرة التي تعمل في مجال التطوير .

وتجدر الإشارة هنا الى ان مضمون وشكل الاستراتيجيات التسويقية التي يتم تطبيقها خلال مرحلة الاختبار قد لا تكون نفسها المطلوبة والفعالة عند اتخاذ قرار التقديم النهائي للمنتج الجديد.

اعتبارات أساسية لاختبار السوق [5]:

الحقيقة ان هناك مجموعة من الاعتبارات الواجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم أي اختبار لسوق المنتج الجديد المحتمل وكما يلي:

1- اختيار مناطق الاختبار السوقي، وقد يتم هذا من خلال اختيار ذلك العدد من الأسواق الفرعية المستهدفة لتضمينها في عملية الاختبار للمنتجات الجديدة موضوع الاهتمام.

عمليا، ترتبط عملية اختيار مناطق لاختبار السوق بحجم السوق الكلي للمنتجات الجديدة وهل هي محلية او خارجية؟ بالإضافة الى مدى التشابه او الاختلاف في اذواق وقدرات المستهلكين المستهدفين.

2- تطوير الوسائل المناسبة للاختبار - مضمون استمارة الاختبار او غيرها من وسائل البحث الاختباري التسويقي - وذلك بهدف الحصول على ردود فعل المستهلكين المستهدفين نحو المزيج التسويقي للمنتج الجديد.

3- تحديد نوعية وكمية البيانات المطلوبة لتحليل نتائج اختبار السوق المرتبطة بالمنتجات الجديدة المراد طرحها في الأسواق المستهدفة. ذلك ان كمية ونوعية البيانات التي يتم تحليلها لحد بعيد تعتمد على درجة تمثيلها لمجتمع الاختبار (عينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي).

4- كما أن تحديد وقت ومدة اختبار السوق يعد من الأمور الاساسية لعملية الاختبار ودرجة نجاحها في تحقيق أهدافها. ذلك ان اختيار الوقت والفترة الزمنية المناسبة من الأمور المساندة لعملية إنجاح عملية الاختبار السوقي لهذا المنتج

الجديد ام ذاك. على سبيل المثال، تختلف الفترة الزمنية المناسبة لاختبار السوق لسلعة جديدة دائمة الطلب عن الفترة الزمنية المناسبة لسلعة ذات طابع موسمي. كما يختلف وقت الفترة الزمنية اللازمة لسلعة استهلاكية ميسرة بالمقارنة مع الفترة الزمنية الذي تحتاجه سلعة او خدمة تسويقية او معمرة او خاصة وهكذا.

5- تطوير نموذج تنبؤ مناسب للمنتج الجديد، ويرتبط هذا الامر بمجموعة من الأسئلة منها: هل النموذج المطلوب آلي او يدوي؟ بالإضافة الى التكلفة المتوقعة لاستخدام نموذج تنبؤ دون آخر.

بدائل اختبار السوق [6]:

تقوم العديد من المؤسسات المعاصرة، وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية باتباع بدائل اخرى لاختبار أسواق منتجاتها الجديدة لأسباب منها ما يخص بتكلفة الاختبار من جهة، بالإضافة الى اعتبارات الحفاظ على سرية ما سيتم تقديمه من سلع او خدمات جديدة من جهة أخرى.

عملياً، هناك مجموعة من البدائل لعملية اختبار السوق وكما يلي:

- اختبارات الاستعمال والاستخدام المنزلي والتي تتم بهدف المحافظة على سرية عملية تقديم المنتجات الجديدة، وذلك من خلال اختبار المنتج الجديد في عدد محدود من المنازل حيث تتم دعوة ربات البيوت لتجريب السلعة او الاستفادة من الخدمة الجديدة بعيدا عن عيون المنافسين. على سبيل المثال، تقوم بعض المؤسسات بتحفيز عينات صغيرة من ربات البيوت لتجريب استخدام او استهلاك ما تنوي تقديمه من خدمات او سلع جديدة تسويقية او معمرة وبتكاليف محسوبة من البداية.

- اختبارات الموقع المركزي والتي تتم من خلال دعوة عينات صغيرة ومختارة من المستهلكين المحتملين للسلعة او الخدمة الجديدة الى مواقع المؤسسات

وعرض ما يجب عرضه من منتجات جديدة وبطريقـة جذابـة ومثـيرة بهـدف إقنـاع وحفـز المسـتهلكين او المستخدمين المحتملين لتبني شراء او استخدام ما تقدمه مـن جديـد. وتجـدر الإشـارة هنـا الى ان هـذا البديل غالبا ما يستخدم في الأسواق المحلية.

- التجارب والتكييف والملاءمة، ويستخدم هذا البديل من قبل المؤسسات المعنية لتحقيق هدفين أساسيين، هما الحفاظ على سرية المنتج الجديد وتخفيض التكاليف غير المبررة. ويتضمن هذا البديل اختيار عدد محدود من المستهلكين او المستخدمين المحتملين وعرض ما سيتم طرحه مـن منتجـات جديـدة علـيهم وقيـــاس مـــواقفهم ونوايـــاهم نحوهـــا؟ وصـــولا الى تحديـــد خصـــائص ومواصـــفات المسـتخدمين او المسـتهلكين المجـددين او المبتكـرين. وهكـذا يـتم تعـديل وتكييـف عنـاصر المـزيج التســــــويقي الســـــــلعي او الخـــــــدمي حســـــــب المواقـــــــف والنوايـــــــا التـــــي يـــــتم إبرازهـــــا او إظهارهـــــا مـــــن قبـــــل فئـــــة المســــتخدمين او المســــتهلكين المجددين.

بشكل عام، هناك مجموعة من الأسئلة تحتاج إلى إجابات واضحة حول الفوائد المحتملة لعملية اختبار السوق ومدى الحاجة لها ام لا؟ بالإضـافة الى تحديـد التكـاليف الفعليـة لكـل مـن عمليـة اختبـار السوق وبدائله المختلفة؟ وهل هناك حاجة للمزج بين عملية اختبار السوق وبدائله؟

كما أن عملية او مرحلة اختبار السـوق للسـلع او الخـدمات الجديـدة والمقترحـة اصـبحت مـن الأهمية بحيث لا تستطيع أي مؤسسة صغيرة او كبيرة تجاهل آثارها الايجابيـة والمتمثلـة في وضـع عنـاصر المزيج التسويقي (للمنتج الجديد المقترح) الأكثر ملاءمـة او مرغوبيـة مـن قبـل مسـتهلكين او مسـتخدمين تتعدل اذواقهم وامكاناتهم الشرائية باستمرار نتيجة التغيير الهائل والمستمر في وسائل الاتصال

المعاصر والتي تعمل الآن على إعادة النظر وبصورة جذرية في مجمل مكونات عناصر المزيج التسويقي.

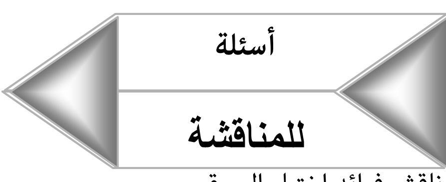
بشكل عام، لا تقوم أغلبية المؤسسات او الشركات المحلية بأية جهود هدفها اختبار الأسواق المستهدفة من منتجاتها الجديدة – ان وجدت – وذلك لأسباب أهمها ما يلي:

1- ضعف الوعي بأهمية اختبار الأسواق المستهدفة للمنتجات الجديدة أو المعدلة أو المقلدة من قبل الادارات العليا أو ادارات التسويق في تلك المؤسسات.

2- صغر السوق المحلي لأية منتجات مطورة يتم تطويرها محلياً أو تقليدها عن منتجات أخرى مستوردة، وذلك لانتفاء الحاجة لذلك.

3- عدم وجود اموال مخصصة لعملية الاختبار أو لعملية التطوير نفسها في معظم المؤسسات او الشركات.

4- الخوف من كشف المنافسين لأية منتجات يجري اختبارها في هذه السوق المحلية الصغيرة الحجم او النطاق.



- ناقش فوائد اختبار السوق .
- اذكر بالتفصيل محددات اختبار السوق مع إعطاء أمثلة من البيئة المحلية.
- اشرح مع إعطاء أمثلة الاعتبارات الاساسية لاختبار السوق في مجال القطاع المصرفي.
- بين المقصود من إجراءات اختبار السوق.
- اشرح مع إعطاء أمثلة بدائل اختبار السوق المتاحة أمام المؤسسات التالية:
- شركة سلطان للأدوية.
- شركة زيد للعطور الطبيعية.
- شركة احمد للمنظفات المنزلية.
- شركة الجسر للمنتجات الغذائية.
- شركة النور للورق الصحي.
- شركة الوطن للشوكولاته.
- البنك الجنوبي للخدمات المصرفية.
- اشرح الأسباب الداعية وراء عزوف العديد من المؤسسات عن اجراء مرحلة اختبار السوق للسلع المعدلة والجديدة التي تنوى طرحها للمشترين في الأسواق المستهدفة وخاصة في البلدان النامية.

المراجع في الفصل العاشر

1- Cooper, Op.cit., PP. 219-227 .

2- Crawford, Op.cit., PP. 46-49 .

3- Kotler, Op.cit., PP. 272-278.

4- Booz, Allen & Hamilton, Op.cit.

5- Mark Hanan, Corporate Growth through Uenture Management, Harvard Business Review, 1969, P. 44.

6- Kotler, Op.cit., PP. 278-280.

الفصل

الحادي

تعديل وإعادة إحلال المنتجات السلعية والخدمية والصناعية

- تمهيد.
- أهمية تعديل وإلغاء المنتجات.
- العوامل المحددة لتعديل مواصفات المنتجات.
- تنفيذ قرارات تعديل مواصفات المنتجات.
- السلع المعمرة والخدمات.
- السلع الصناعية.
- مؤسسات التوزيع والوسطاء.
- الأعمال الصغيرة.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع .

تمهيد

من بديهيات العمل التسويقي، ان يتم توجيه كافة الأنشـطة الإداريـة والتسـويقية منهـا بشـكل مخصوص نحو تحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف مع تحقيق هوامش الربح المعقولة ودرجـة الإشـباع المرغوبة للمستهلكين المستهدفين.

يتناول هذا الفصل محاولة الإجابة عن مجموعة من الأسـئلة منهـا مـدى ضرورة تعـديل السـلع الحالية ام لا؟ وهل هناك جدوى اقتصادية من تغيير او تعـديل المـزيج التسـويقي للمؤسسـة ام لا؟ وهـل يمكن ان يجب تعديل الاستراتيجيات المطلوب إجراؤها وهل سيكون التعديل بسيطاً أم متوسـطاً أم كبـيراً؟ وهل تصل التعديلات الى حد الغاء بعض المنتجات المتعثرة ام لا؟ وهل يتم تقديم منتجات جديدة فعلاً ام لا؟ بالإضافة الى تحديد نوعية التطوير الجديد وهل سيتم من خلال الدمج او الشراء او كليهما معا؟

إن أهمية هذا الفصل تنبع من حقيقتين أساسيتين، أولاهما: ان الأغلبية الساحقة مـن مؤسسـات الدول النامية لا تقوم فعليا بتطوير منتجات جديـدة تتصـف بالحداثـة؛ إذ إن كـل مـا تقـوم بـه في اغلـب الأحيان ما هو الا تعديل مدروس في مواصفات السلع الموجودة لديها او تقليد ما يتم طرحه من جديـد في الأسواق العالمية، وثانيهما: ان عملية التطوير تعني حسب رأي العديد من المؤسسات الصـغيرة والمتوسـطة المجئ بمنتج جديد (100%) وانما بسلعة او خدمة معدلة تحاول اشـباع مـا اسـتجد مـن تغـيرات في أذواق المستهلكين او المستخدمين المستهدفين، كـما يتنـاول هـذا الفصـل مـا يجـري تعديلـه في مواصـفات السـلع الصناعية وغيرها.

تزداد أهمية تعديل خصائص المنتجات الحالية وإلغاء بعضها والفاشل تحديداً ومن وجهة نظر المستهلكين المستهدفين والمؤسسات المعنية بالتطوير وبالنظر لمجموعة من الأسباب نوردها هنا كما يلي [1]:

1- الرغبة الجامحة لدى المؤسسات لتفعيل مبيعات وربحية المنتجات الموجودة في المزيج التسويقي لديها دون اللجوء الى تطوير منتجات جديدة بشكل كامل.

2- تزايد عدد الماركات السلعية او الخدمية في بعض المؤسسات يؤدي الى تناقص الحصص السوقية والأرباح لعدد منها نتيجة قوة منافسة الماركات الاخرى والمنافسة لها والمقدمة من المؤسسات في الصناعة، بالإضافة الى تناقص مبيعاتها وأرباحها نتيجة انخفاض درجة جاذبيتها في الأسواق المستهدفة.

3- التغيير الملحوظ في أذواق المستهلكين يؤدي إلى إحجام ملحوظ من بعض المستهلكين في الأسواق المستهدفة نحو شراء بعض الماركات السلعية الحالية القديمة والتوجه نحو الجديد المعدل منها والذي قد يساعد في اشباع أذواقهم المتجددة كونهم يعيشون في بيئة تسويقية تتغير باستمرار.

4- كما أن استمرار التطور التكنولوجي في مجال التطوير الابداعي للسلع او الخدمات يؤدي الى إمكانية تعديل مواصفات بعض السلع والاستغناء عن بعضها الآخر ولأسباب ترتبط باقتصاديات التشغيل والمتاجرة وغيرها.

5- كما أن مرور السلع او الخدمات بكامل مراحل حياتها وصولا الى مرحلة الانحدار يدعو ويحتم على المؤسسات الصناعية والتسويقية الى تعديل ما يمكن تعديله منها، بالإضافة الى إلغاء الفاشل منها والذي يمثل لها مشكلة مالية وتسويقية مستمرة لابد من مواجهتها في المراحل المناسبة او التوقيتات الملائمة.

6- كـما تـؤدي التغيـيرات في الأنشـطة التنافسـية والتطـورات التكنولوجيـة الى اجـراء تعـديلات محسـوبة التكاليف في خصائص ومواصفات المنتجات الحالية وبرامج ترويجها وتوزيعهـا وسياسـات تسـعيرها ، وذلك لإحداث نوع من التوافق بينهـا وبـين الاذواق الجديـدة للمشـترين أو المسـتهلكين الحـاليين او المحتملين.

الحقيقة أن كل هذه الأسباب او العوامل تفرض الحاجة المستمرة لتقييم إيرادات وتكـاليف كـل ماركة سلعية او خدمية او كل خط انتاجي، وذلـك بهـدف تحديـد مـا اذا كـان المـزيج التسـويقي للمنـتج يتطلب أية تغييرات في عناصره ومكوناته. كما أن هذه التعـديلات المقترحـة سـتؤدي بالضرـورة الى تعـديل برامج الإحلال التسويقي للسلع او الخدمات الحالية موضـوع الاهـتمام. ذلـك ان أيـة تعـديلات تجـري في المزيج التسويقي للمنـتج إنمـا تصـمم وتنفـذ بهـدف التغلـب عـلى أيـة صـعوبات او مشـاكل يعـاني منهـا المستهلكون في الوقت الحالي.

وتجدر الإشارة هنا، الى ان تغيير الفلسفة او المـنهج الاقتصـادي للدولـة يفـرض عـلى المؤسسـات الصناعية والتسويقية تغيير او تعديل المزيج السلعي او الخدمي لهذه المؤسسـات جملـة وتفصـيلاً. وذلـك من خلال تفعيل منهجية البحث العلمي الهادفة إلى تحديد واضح للاذواق والقـدرات والامكانـات المتاحـة لكافة اطراف العملية التبادلية.

واذا لم تتمكن المؤسسات المعنية بعمليـة التعـديل او التطـوير لمواصـفات بـاقي عنـاصر المـزيج التسويقي بالشكل المخطط له، فإن القرار النهائي الـذي قـد تتخـذه المؤسسـات المعنيـة لتفـادي او تجنـب تحمل المزيد من الخسائر الناتجة من استمرار إنتاج بعض الماركات او المنتجـات الفاشـلة والتـي يجـب ان تتخذ قرارات الغائها لتجنب المؤسسة المزيد من الخسائر.

المحددات الرئيسية لاتخاذ قرار تعديل مواصفات المنتجات:

ويرتبط هذا الموضوع بالسؤال القائل وهو المرتبط بالشروط الواجب توافرها حتى تتم عملية التعديل او اعادة الإحلال للمنتج؟ ذلك انه من الواضح ان الاداء الضعيف لبعض المنتجات يفرض على المؤسسات المعنية ضرورة تعديل بعض مواصفات السلع المقدمة من قبلها او اجراء التعديلات اللازمة لبعض عناصر المزيج التسويقي لها. لكن ما تجب ملاحظته ان قرار التعديل لابد ان يستند الى مجموعة من العوامل اهمها تاريخ المنتج نفسه بالإضافة الى نوعية المدركات الحسية للمستهلكين او المستخدمين نحوه وهكذا.

بشكل عام، هناك مجموعة من العوامل التي لابد ان يستند اليها قرار التعديل وإعادة الإحلال وكما يلي [2]:

- التراجع المتكرر والمنتظم في معدل المبيعات للمنتج او السلعة او الخدمة.
- التراجع الثابت في الحصة السوقية للمنتج او الخدمة في الأسواق المستهدفة.
- التراجع الكبير في الأرباح وخلال فترة زمنية.
- تغيير مواقف المستهلكين نحو المنتج من السلبية الى الايجابية.
- كما يؤدي تقديم منتجات جديدة منافسة جديدة الى قرع الأجراس لدى المؤسسات المنافسة لتبدأ في مراجعة المزيج التسويقي لمنتجاتها المماثلة.
- كما يؤدي تقديم نفس المؤسسات لمنتجات جديدة الى آثار جانبية سلبية على المزيج التسويقي السلعي او الخدمي لها او على ما هو موجود من منتجات في خط انتاجي او أكثر.

- كما تؤدي التعديلات في التشريعات الحكومية الى تعديلات سلبية وأحيانا ايجابية في مواصفات ما يتم إنتاجه مثل إحداث تغيير ايجابي او سلبي في المواصفات والمقاييس المرتبطة بهذا المنتج او ذاك.

- التطورات والتعديلات في نظام التوزيع المتبع من قبل المؤسسات التي تسوق ماركة محددة من فئة سلعية او خدمية ما والذي قد يؤدي الى تعديل مواز في المزيج التسويقي لها.

- كما ان التطورات التكنولوجية تؤثر أحيانا على العمر المتوقع للمنتج، وبالتالي على شدة المنافسة التي قد يواجهها المنتج، بالإضافة الى نظم تسويقه او استهلاكه.

- كما ان تغييرات اخرى قد تؤدي الى وجوب تعديل مواصفات المنتج، مثل استراتيجية الإحلال التسويقي، او مدى توفر المنتج او عدم توفره، حاجات المستهلكين ومدى التغيير منها.

الحقيقة ان إيجاد الآليات الفعالة لمراقبة حركة الطلب في الأسواق على كافة أنواع المنتجات- الحالية، المعدلة والجديدة- هو الذي يوفر ذلك الكم الهائل من البيانات التي يمكن تحليل أثرها على ما يجب فعله او تعديله او إلغاؤه.

ومن المرغوب في هذه الحالة أن تبدأ المؤسسات المعاصرة انشاء بنوك للمعلومات تكون مهمتها بتجميع وتخزين كل البيانات والمعلومات التي تحتاجها عند بناء استراتجياتها من جهة وتطوير ما تحتاجه من سلع او خدمات جديدة من جهة أخرى.

- **نموذج تعديل أو إلغاء المنتجات:**

يتكون هذا النموذج من مرحلتين؛ المرحلة الأولى وتوصف بالعمومية والوضوح والفحص الروتيني لاداء كل منتج على حدة وباستخدام مجموعة من المعايير او المقاييس الادائية الواضحة. وتجدر الإشارة هنا الى ان معايير الأداء لابد وان تنسجم مع أبعاد المنتج نفسه مع تقييم كل منتج وفق احدى الفئات الثلاث التالية[3]:

أ- الاداء الحالي ومقارنته بالمتوقع، وتحديد مدى الحاجة لاجراء اية تعديلات في الاستراتيجية التسويقية للمنتج.

ب- مقارنة الاداء الحالي والمتوقع للمنتج والذي قد يستفيد او يتطور الاداء له إيجابيا اذا اجريت بعض التعديلات في الاستراتيجية الانتاجية والتسويقية الخاصة به.

اما اذا كان الاداء الحالي والمتوقع غير مقبول، فإن التعديل الجذري سيكون الهدف منه اعادة حياة المنتج او الإلغاء له تجنباً لأية خسائر محتملة.

أما المرحلة الثانية فتشمل اجراء تحليل وتقييم مفصل لكل المنتجات والتي وقعت ضمن التصنيف (ب، ج) حيث يمكن برمجة التحليل المبدئي المشار إليه سابقا كخطوة أولى يتبعها اجراء تحليل مفصل للأداء الحالي والمتوقع لمنتج معين مع الأخذ بالاعتبار التأثير المتوقع للتغيير الذي سينفذ في الاستراتيجية الحالية (تعديل المنتج، اعادة الإحلال وحتى إلغاء المنتج نفسه) على السلع المتبقية في الخط الإنتاجي للمؤسسة والمزيج السلعي الخاص بها. وسوف يتم شرح هذه المرحلة من النموذج في الشكل رقم (6) حيث يرتكز هذا النموذج بعد هذه المرحلة من التحليل على أسس أربعة وكما يلي:

أولاً: تحديد المدخلات الأساسية لنموذج تعديل أو إلغاء المنتج. ويتضمن هذا الجزء مراجعة أهداف وموارد المؤسسة والقيود التي تعمل من خلالها، بالإضافة الى تحديد المزيج التسويقي السلعي او الخدمي المرغوب تطويره مع وضع معايير واضحة وعلنية للأداء. وتجدر الإشارة هنا الى ان هذا الأمر يتطلب لنجاحه مراقبة ومتابعة مستمرة للمستجدات البيئية.

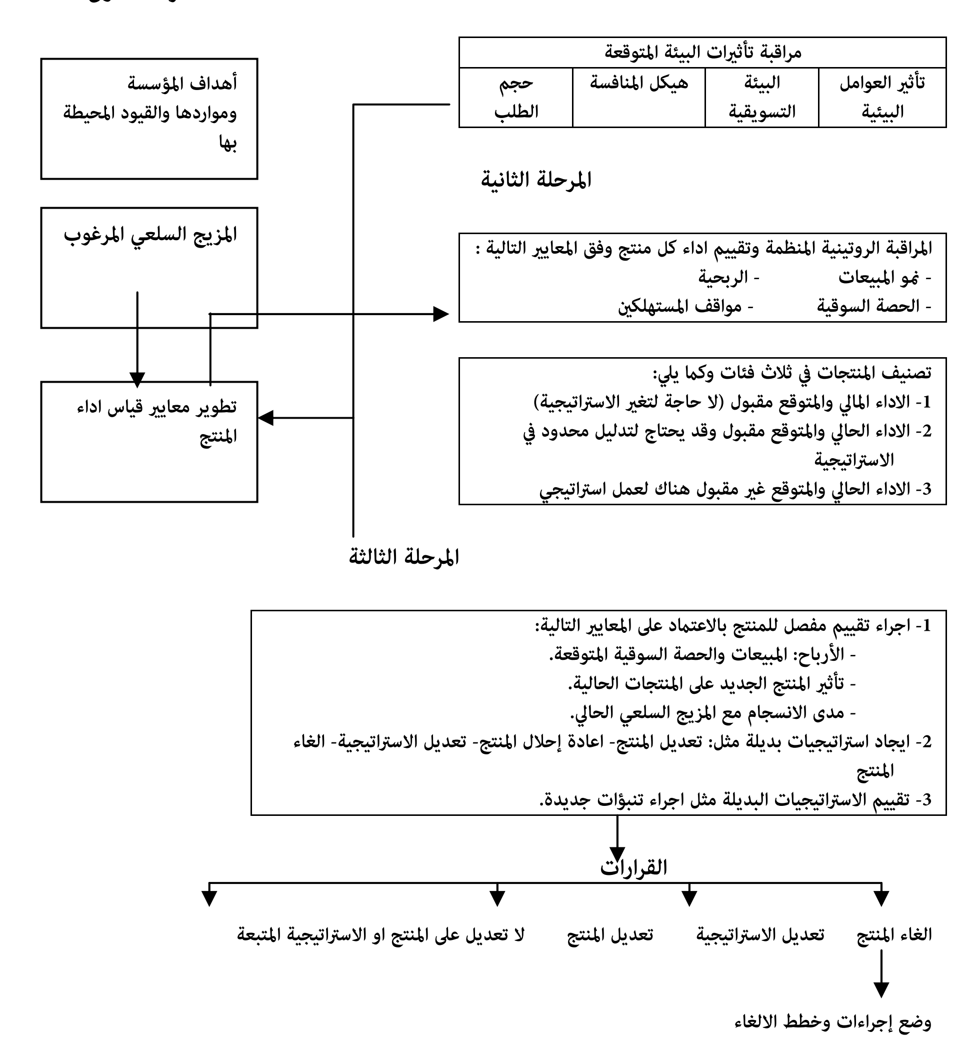
ثانياً: مراقبة روتينية منتظمة لكل منتج توضح نتائج الأداء له بدقة بالمقارنة من البدائل المنافسة.

ثالثاً: تقييم مفصل لكل منتج تم إدراجه مع اجراء تقييم موضوعي للاستراتيجيات البديلة لعملية التعديل لإعادة الإحلال والتعديلات الواجب اتخاذها في الاستراتيجية التسويقية وصولا الى المرحلة الثانية المرتبطة بإلغاء المنتج من المزيج التسويقي للمؤسسة.

رابعاً: وضع الإجراءات الكفيلة والضامنة لتنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في النقطة الثالثة.

الشكل رقم (6)

نموذج تعديل وإلغاء المنتجات



وتجدر الاشارة هنا الى ان المراقبة الروتينية لابد أن يتوفر لها نظام علمي للتعرف على أية انحرافات ممكنة في مستويات الاداء للمنتجات، وذلك باعتماد المعايير او المقاييس ذات الصلة بأداء مختلف الفئات السلعية. ويمكن مقارنة الانحرافات عن الاداء المخطط له مع الاداء السابق والاداء المخطط للمنتج بالمقارنة مع المنتجات المنافسة، بالإضافة إلى مقارنة الاداء له مع اداء المنتجات الاخرى في المؤسسة.

كما يفترض ان يزود نظام المتابعة والرقابة الرؤية العملية والآليات المناسبة التي تظهر الانحرافات الفعلية في مستويات أداء هذا المنتج او ذاك.

تنفيذ قرارات تعديل المنتجات [4]:

تعمل التطورات التكنولوجية المعاصرة الى احداث تغييرات موازية على أذواق المستهلكين او المستخدمين، بالإضافة الى ما يقدمه المنافسون من منتجات بديلة، بالإضافة إلى تأثير العوامل التشريعية والبيئية الاخرى في الحاجة الى اجراء التعديلات اللازمة في استراتيجيات إحلال المنتجات الحالية التسويقية. كما تتطلب هذه التغيرات اجراء عمليات تحليل علمي وموضوعي لمضامينها وآثارها المتوقعة على أهداف المؤسسة والمتعاملين معها. كما ان أية تعديلات في المزايا التنافسية نتيجة تعديل الاستراتيجيات التسويقية او بعضها لابد ان يتم تقدير تأثيرها على المستهلكين الحاليين والجدد، وبالتالي فإن معرفة او تحديد مضمون ردود فعل المستهلكين الحاليين لأية تعديلات في مواصفات وخصائص المنتجات لابد ان يتضمن تقدير كلفتها الفعلية على القدرات الشرائية للمشترين مع العلم بأن هذه التغييرات قد تتضمن تعديلات بسيطة في خصائص ومواصفات السلع وحسب كل حالة. واذا أثبتت عملية التحليل الشاملة لنتائج التعديلات التي نفذت على المنتجات التي كانت بحاجة الى تعديلات حسب وجهة نظر الإدارة، فإن قرار إلغاء المنتجات

المعنية يكون واجبا. وقد تتضمن قرار الالغاء لهـذا المنـتج او ذاك مجموعـة مـن القـرارات المحـددة حـول كيفية اتخاذ قرار الإلغاء وكما يلي [5]:

1- بيع كامل الخط الإنتاجي مع كافة القدرات الانتاجية والتسويقية (وهو ما يعبر عنه بتصفية الاسـتثمار) لمؤسسة اخرى كما قامت بذلك شركة أمريكية (R.C.A) عندما قامـت ببيـع الخـط الإنتـاجي لإنتـاج الحواسيب لديها لشركة أخرى.

2- عدم الانتاج من الخط الإنتاجي الفاشل وهـو الامـر الـذي يعنـي عـدم اسـتمرارية العمليـات الإنتاجيـة والتسويقية من قبل المؤسسة للمنتج او الخط الإنتاجي الفاشل، وذلك بهدف التصفية التدريجية له.

3- إلغاء المنتج الفاشل من الخط الإنتاجي وهو الحالة الشائعة في معظم المؤسسـات ويكـون هـذا الالغـاء عادة ضمن خطة متعددة المراحل.

4- الإلغاء التدريجي للمنتج الفاشل من خلال التخفيض المستمر في الكميات المنتجة مع التخفيض الحاد في النفقات التسويقية عليه، وينطبق هذا الوضع على الغاء انتاج ماركـة السـجائر – كـمال- او – لولـو- بشكل متدرج يحفظ للشركة سمعتها او هيبتها من قبل المشترين او المستهلكين.

السلع المعمرة وتطويرها:

من المعروف ان السلع المعمرة تتصف بمجموعة من الخصائص الموضوعية نوردها هنا كـما يـلي [6]:

1- الارتفاع النسبي في تكاليف إنتاجها مع ارتفاع اسعارها بالمقارنة مع اسعار السلع التسـويقية او الميسرـة وبناء عليه يتحتم على القائمين على تطويرها اجراء عملية احتساب دقيقة لتكاليف تطويرها.

2- ارتفاع درجات المخاطرة الاجتماعية والمالية لها بالمقارنة مع تلك المخاطرة المرتبطة بإنتاج وتسويق السلع التسويقية والميسرة، الامر الذي يحتم توفير بيانات دقيقة عن أذواق المستهلكين وإمكاناتهم قبل تنفيذ عمليات تطويرها.

3- زيادة عدد الماركات داخل هذه الفئة السلعية من السلع المعمرة من اجل تحقيق اشباع لأذواق المستهلكين او المستخدمين، الامر الذي يجعل عملية التطوير فيها مستمرة وبما ينسجم والتطورات التكنولوجية المتسارعة فيها.

4- كما أن درجة التعقيد الفني لهذا النوع من السلع يكون أعلى بكثير من تلك الموجودة في السلع الميسرة، وبناء عليه فإن نوعية مضمون الابتكار والتطوير فيها تكون مغايرة لما هو موجود حاليا في حالات الهاتف النقال، شبكات الستالايت..الخ. وعلى الجانب الآخر يتطلب تطوير السلع المعمرة العناية الدقيقة بالمفاهيم التسويقية وقياس أثرها على المزيج التسويقي للسلع المعنية. كما ان أسواق السلع المعمرة تختلف حسب حجم المخزون منها وأسباب استخدامها (كهدية أو للاستعمال الشخصي).

عملياً، كل هذه العوامل تدعو الى تنفيذ المزيد من دراسات تجزئة السوق وتنفيذ البرامج التسويقية والترويجية الهادفة الى تخفيف درجة التعقيد الفني الكامنة فيها لتسهيل انتشارها وقبولها من قبل المشترين المحتملين. كما تستوجب عملية تطوير السلع المعمرة اعادة إحلالها وبما يتفق مع المخاطر الاجتماعية والمالية الكامنة فيها.

كما تصبح عملية التخطيط لإجراء التعديلات اللازمة للسلع المعمرة عملية ملحة وضرورية وصولا الى إجراء معظم خطوات التطوير التي تمت الإشارة اليها في الفصول السابقة مثل اجراء عمليات الغربلة والتصاميم والنماذج الأولية، بالإضافة لدراسات اختبار المفهوم على عينة من المستهلكين المحتملين وتقييم نتائج

الاختبار وتعديل بعض المواصفات الشكلية او الموضوعية بعد ذلك تمهيدا لإجراء بعض الاختبارات السوقية الفعلية في بعض الأسواق المستهدفة.

وتجدر الإشارة هنا الى أن اختبارات السوق التي تأخذ أوقاتاً ليست بالقصيرة تحتاج الى مراقبة حثيثة بهدف التعرف على ردود فعل كل من المستهلكين المحتملين ومنافذ التوزيع حول ما يتم تنفيذه من تعديلات على المزيج التسويقي الخاص.

تطوير الخدمات [7]:

ادى تزايد الاهتمام بتطوير الخدمات حسب المفاهيم التسويقية الحديثة وما تنطوي عليه من مراحل (لابد من اتباعها) عند البدء بعملية التطوير خلال العقود الماضية. ذلك ان أدبيات التسويق المنشورة تشير الى أن اكبر المحلات المتخصصة بحقول التسويق يكاد لا يخلو أي منها من دراسة او تأكيد حول أهمية اتباع مراحل التطوير الصحيحة فيها، وأهم ما يلاحظ على الكم الهائل من الدراسات التسويقية في مجال الخدمات ما يلي:

1- انه لا يوجد الا عدد ضئيل جدا من السلع التي لا تحتوي مكوناتها على خدمة واحدة. على سبيل المثال، يتطلب تسويق الأغلبية الساحقة من السلع تقديم خدمات مساعدة، وهذا يعني ان المفاهيم التسويقية التي تطبق في مجال السلع يمكن تطبيقها بسهولة في مجال الخدمات.

2- كما ان بعض الخصائص الفريدة للخدمات التي لها تأثير كبير على أساليب التطوير موجودة أصلا في تطوير السلع الجديدة.

ومن الخصائص المميزة للخدمات والتي لها تأثير على عملية التطوير الخدمي ما يلي:

أ- عدم ملموسية الخدمة لا يحتم عملياً تنفيذ بعض الاختبارات السوقية المنزلية؛ لذا فإن عملية التطوير تبدأ مباشرة من مرحلة اختبار المفهوم الى مرحلة اختبار السوق الفعلي او بدائله.

ب- صعوبة حماية الأفكار لمفهوم الخدمة الجديدة يؤدي الى إمكانية دخول منافسين جدد لتقديمها. كما قد يؤدي الى اتباع بعض الخطوات في تطويرها وليس كلها حفاظا على السرية وخاصة في المرحلة الأولى من تقديمها.

جـ- كما تؤدي صعوبة الحصول على مستوى واحد من خصائص الخدمة (تباين الخدمات المقدمة من البنوك، المطاعم، الفنادق، التعليم..الخ) الى صعوبة وضع مراحل تطويرية محددة للخدمة الجديدة المقترحة مثل اختبار المفهوم للمنتج المقترح والتنبؤ بسلوك المشترين في الأسواق المستهدفة.

د- يضاف الى ذلك أن وجود علاقة بين مقدم الخدمة ومتلقيها يزيد من سرعة اقناع عينة المستخدمين المحتملين بجدواها بالإضافة الى امكانية نمذجتها او وصفها بمواصفات او خصائص محددة تقنع المتلقين.

السلع الصناعية وتطويرها [8]:

تعتبر بعض المفاهيم المركزية في مجال التسويق مثل تجزئة السوق والاحلال السلعي مع الحاجة إلى ايجاد انظمة تخطيط مرنة وفعالة من الركائز الاساسية لتطوير السلع الصناعية والخدمات. ومن المعروف ان تطوير السلع الصناعية يتميز بصعوبة كبيرة بالمقارنة مع تطوير سلع المستهلك النهائي. بشكل عام، تتميز السلع الصناعية بالخصائص الفريدة التالية:

1- وجود عدد كبير من المؤسسات الصناعية أدى ويؤدي الى توفير بيئة تنافسية شديدة وفي كل المجالات، وخاصة تلك المرتبطة بالإبداع والابتكار الصناعي.

2- وبناء عليه فإن هناك إمكانية لوجود اختلافات كبيرة من مدركات وتفضيلات القائمين على تطوير هذه السلع، وما يؤدي اليه من اختلاف في وجهات النظر الخاصة بمراحل التطوير السلعي الصناعي من الناحيتين العددية والإجرائية.

3- تحكم المؤسسات التسويقية بالمواصفات والخصائص المطلوبة يدفعها الى وضع اهداف ممكنة التنفيذ وتطويرها وتضمينها في استراتيجيات المصانع.

4- وهذا يتبع الاتفاق على تصميم المنتجات الجديدة المقترحة كمفاهيم او كسلع نهائية بالإضافة الى الاتفاق على نوعية الخدمات المساعدة المرتبطة بتقديم السلع.

مؤسسات التوزيع والوسطاء [9]:

كما تؤثر ظروف وأهداف مؤسسات التجزئة والوسطاء على عملية التطوير السلعي في المؤسسات المعنية. على سبيل المثال، تزود المؤسسات التسويقية المؤسسات المعنية بكافة الأفكار الممكن تحويلها الى مفاهيم لمنتجات جديدة مقترحة بحكم اتصالها بجماهير المستهلكين والمنافسين في الأسواق المستهدفة وبشكل دوري او منتظم.

كما تقوم مؤسسات التجزئة بتزويد المؤسسات المعنية بمعلومات حول محلاتها وتصميمها ومواقعها والخدمات التي تستطيع تقديمها والهادفة الى جذب المشترين لها وفي كل الأوقات.

بشكل عام، تستطيع مؤسسات التجزئة المساعدة في عملية التطوير في المجالات التالية:

- خلق او إيجاد الأفكار لسلع او خدمات جديدة.

- اختبار المفهوم على عينة من المستهلكين المحتملين والحاليين.

- تهيئة الظروف المناسبة لاختبار المنتج المقترح ومن محلاتها.

كما تستطيع المؤسسات التسويقية تزويد المؤسسات المعنية بعملية التطوير بكافة المعلومات الخاصة بعملية تصنيف السلع والتي قد تفيد في تقرير أمور الحجم المناسب للمنتج المقترح طرحه في الأسواق المستهدفة وكيفية تعبئته وتخزينه. على الجانب الآخر، كما تفيد نتائج دراسات السوق التي تجريها المؤسسات المعنية بعملية التطوير لمؤسسات التجزئة من خلال تزويد الأخيرة ببعض نتائج التنبؤ للمبيعات، الحصة السوقية، وأذواق المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

تطوير الأعمال الصغيرة[10]:

عملياً، هناك اعتقاد كبير لدى مديري المشروعات الصغيرة مؤداه انه لا جدوى اقتصادية تذكر لاتباع مراحل التطوير السلعي التي أشرنا اليها في فصول هذا الكتاب، ذلك ان مديري هذه المشروعات يؤمنون إيمانا كبيرا بقدراتهم الإبداعية الابتكارية الموروثة والمكتسبة، وبالتالي فإن خبراتهم ومهارتهم قد تكون كافية لضمان طرح فكرة المنتج الجديد وايصالها الى المستهلكين المعنيين بها في الأوقات والاوضاع المناسبة. على الجانب الآخر، يتناسى مديرو المشروعات الصغيرة أحد اهم أهداف التطوير الا وهو المتعلق بتخفيض درجة المخاطرة بأنواعها المختلفة، خاصة وأن المؤسسات جميعها محاطة بمجموعة من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار، وبالتالي فإن المشروعات الصغيرة قد لا تستطيع تحمّل او مواجهة أي نوع من أنواع المخاطرة، لذا فإن المشروعات الصغيرة بحاجة ماسة لاتباع معظم مراحل التطوير وبشكل متسلسل.

اما عن مقولة مديري المشروعات الصغيرة أنهم لا يستطيعون تحمل تكلفة التطوير، فالمنطق يقول لهم إن الذي يحكم عملية اتباع مراحل التطوير ام لا هو تحليل علاقة التكلفة الفعلية مع الإيراد المتوقع وليس فقط طبيعة وحجم المؤسسة

وهي التي تحكم على نتيجة اتباع نفس الوسائل والمراحل المرتبطة بعملية التطوير. بشكل عـام، تحتاج إدارة المشروعات الصغيرة لاتباع عدد من الخطوات التاليـة لتخفـيض حجـم المخـاطرة الاسـتثمارية والتسويقية لديها وكما يلي:

1- اتباع مبدأ التخطيط الاستراتيجي من خلال وضع أهداف ممكنة التنفيذ وتوزيع الموارد المتاحة بطريقـة سليمة في ضوء الأولويات الممكنة.

2- اتباع سياسة البحث التسويقي الميداني للتعـرف عـلى أذواق وآراء المسـتهلكين الحـاليين والمتـوقعين مـن جهة والمنافسين من جهة اخرى.

3- وضع خطط طوارئ دقيقة للتعامل مع أية متغيرات او مستجدات بيئيـة بهـدف تقـدير آثارهـا وفي أي اتجاه.

4- التحقق من وجود مزايا تنافسية فعلية فيما تقدمه مـن سـلع او خـدمات جديـدة مـع ضرورة إحلالهـا تسويقيا بالشكل الصحيح باستخدام السياسات والبرامج الواقعية.

المؤسسات الحكومية غير الهادفة للربح [11]:

يمكن النظر للبرامج الحكومية كسلع او منتجات يستوجب تطويرها حسـب الأسـاليب المتعـارف عليها وتسويقها من خلال برامج تسويقية فعالة على سبيل المثال، ويتطلب إنجاز الاهداف الحكومية فـيما يتعلق بالطاقة اتباع أساليب وانشطة التطوير؛ لذا لابد من السير بعملية التطوير بدءاً من عملية الحصـول على أفكار جديدة وغربلتها وتقييمها واختبارها في عدد محدد من الأسواق الفعلية او المحتملة للمنتجـات الجديدة، وبناء عليه فإن الجامعات والمعاهد، المستشفيات وغيرها يمكن ان تستفيد من استخدام المفاهيم والأساليب المتعارف عليها في عملية التطوير السلعي. ومن المعروف ان المنتجات التـي تقـدمها المؤسسـات الحكومية غير الهادفة للربح غير ملموسة من ناحية تصميمها بالمقارنـة مـع ملموسـية السـلع الاسـتهلاكية الاخرى؛ لذا فإنه من المناسب او المهم ان يكون تصميم المنتجات الجديدة المقترحة

وفق نتائج اختبارات المفاهيم الاولية للمنـتج معمليـا وتسـويقيا وإحلالهـا تسـويقيا باسـتخدام الاسـاليب والسياسات المناسبة والمقبولة من قبل المستهلكين في الأسواق المستهدفة.

بشكل عام، يمكن اتباع نفس أسـاليب ومراحـل التطـوير السـلعي او الخـدمي في مجـال تطـوير المنتجات المقدمة مـن قبـل المؤسسـات الحكوميـة غـير الهادفـة للـربح وبمـا يتفـق وحاجـات المسـتهلكين المستهدفين.

التسويق الدولي للمنتجات الجديدة:

يعد اختراق الأسواق الدولية أكثر تعقيدا من عملية التطوير نفسها، كما تعد القـرارات الإداريـة، الإنتاجية والتسويقية المطلوبة لطرح المنتجات الجديدة هي نفسها المطلوبة للدخول إلى الأسواق الدولية.

بشكل عام، هناك ثلاثة قرارات رئيسة لابد من اتخاذها للدخول في الأسواق الدولية وكما يلي:

1- وضع واختيار التصميم الموضوعي والشكلي المقبول للمنتج المراد تصديره خارجيا.

2- اختيار شكل الدخول للسوق الداخلي، وهل سيتم من خلال مغامرة مشتركة ام استثمار مباشر أم درجة الالتزام الدولي أو لا؟

3- مدى الالتزام بتقديم منتج له مواصفات مقبولة من المستهلكين المستهدفين في الأسواق.

ومن الأساليب المستخدمة لتسويق المنتجات الدولية استخدام حكم الخبراء وآرائهم والتزامـاتهم كوسطاء للتصدير وضـمن منظومـة دوليـة للتجـارة. ويمكـن بيـع المنتجـات الجديـدة للأسـواق مـن خـلال المؤسسات التسويقية الوسيطة؛ إما بنفس

أشكالها الحالية أو اجراء بعض التعديلات الضرورية في المزيج التسويقي لها - مواصفات، اسعار..الخ لتتناسب مع إمكانات واذواق المستهلكين المستهدفين في الأسواق الخارجية.

باختصار، ان عملية تطوير او تعديل المنتجات الجديدة او الحالية تحتاج الى مجموعة من القواعد الارشادية نوردها كما يلي:

1- وجود استراتيجية عامة للشركة تتضمن عدة استراتيجيات منها استراتيجية التطوير الفرعية والتي يمكن تطويرها من خلال توفير الهياكل الادارية والتسويقية المناسبة وتخصيص الموارد البشرية والمالية اللازمة.

2- وجود هياكل تنظيمية وإدارية واضحة المعالم يجري تطويرها كلما لزم الأمر.

3- وجود معايير دقيقة وحساسة لمقارنة الاداء الفعلي للمنتجات الحالية والجديدة سواء بسواء.

بشكل عام، اصبحت عملية التسويق الدولي للمنتجات الجديدة أكثر سهولة بالمقارنة مع الماضى القريب وذلك لأسباب أهمها:

أ- ان العالم اصبح قرية واحدة، وذلك بعد الانتشار الهائل للفضائيات العالمية التي اصبح بمقدورها الترويج لأي منتج بأي وقت ولكافة انحاء الكرة الأرضية.

ب- انضمام الاغلبية الساحقة من دول العالم الى منظمة التجارة الدولية سهّل كثيراً عمليات التبادل الحر أو التجاري بين مختلف دول الاعضاء ودون اية قيود او عقبات تذكر، الأمر الذي سهّل انسياب أية منتجات جديدة كانت أم معدلة أم حالية للأسواق المستهدفة وبأقصى سرعة ممكنة وبأقل جهد ممكن، وذلك لأسباب أخرى أهمها الانتشار المتزايد لخدمات الانترنت الترويجية والاتصالية والتفاوضية.

أسئلة للمناقشة

- ناقش أهمية تعديل المنتجات الحالية والأسباب الداعية لذلك.
- اشرح الأسباب وراء فشل المنتجات الحالية.
- بين إجراءات إلغاء بعض السلع الحالية.
- اشرح العوامل المحددة لعملية التعديل لبعض مواصفات المنتجات الحالية؟
- بين ما الجهات المسؤولة عن تنفيذ قرارات تعديل بعض مواصفات المنتجات الحالية؟
- اشرح كيف يمكن تعديل المواصفات المعمرة الحالية، وما العوامل اللازمة لتوفره لإجراء عملية التعديل؟
- بين كيف يمكن تطوير المنتجات الخدمية؟
- في رأيك هل يختلف دور مؤسسات التوزيع او تجار التجزئة او الوسطاء للمنتجات الحالية بالمقارنة مع دورهم بالنسبة للمنتجات المعدلة.
- بين أهم الأسباب الكامنة وراء ضرورة اتباع مديري المشروعات الصغيرة نفس أساليب وإجراءات التطوير المتبعة في حالة المؤسسات الكبيرة.
- في رأيك هل يمكن تقدير حاجة المنتجات الاستهلاكية، التسويقية المعمرة والخاصة لإجراء التعديلات اللازمة في ظل بيئة تسويقية متغيرة باستمرار، ناقش ذلك .

المراجع في الفصل الحادي عشر

1- عبيدات، محمد "مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، 2006 .

2- المرجع السابق، ص ص 208-212 .

3- Kotler, Op.cit., PP. 278-280.

4- Cooper, Op.cit., P. 44.

5- Wind Yoram, Product Policy: Concepts , Methods and Strategy Reading, Mass: Addison- Wesley, 2001, PP. 389-396.

6- Ibid., PP. 392-398.

7- عبيدات، مرجع سبق ذكره، ص 210 .

8- Wheel wright, Steven C., and Kim B. Clark, Product development, NY, Free Press.

9- Kotler, Op.cit., PP. 273-279.

10- Ibid, PP. 275-276.

11- Kuczmanscki, Thomas D., Managing New Products, N.J. : Prentice Hall, 1999.

الفصل
الثاني عشر

التقديم النهائي للمنتجات الجديدة

- تمهيد.
- معنى التقديم النهائي للمنتجات الجديدة.
- الاعتبارات الاساسية للتقديم النهائي.
- نظام التقديم النهائي للمنتجات الجديدة.
- أساليب تحديد نقاط الضعف للمنتجات الجديدة.
- نموذج متابعة تقديم المنتجات الجديدة.
- حالة عملية: خطة تقديم المنتج الجديد.
- تقديم سلع الموضة.
- فشل المنتجات الجديدة.
- أسئلة للمناقشة.
- المراجع.

تمهيد

تعــــد مرحلـــــة التقـــــديم النهــــائي للمنتجـــــات الجديــــدة التـــــي يـــــتم تطبيقهــــا في عدد محدد من أسواقها المستهدفة التتويج النهائي لمراحل التطوير التي تم اتباعها مـن قبـل المؤسسـات المعنيـــــــــــة. الا ان مــــــــــــا يجـــــــــــب ملاحظتـــــــــــه هنـــــــــــا هــــــــــو ان التقديم النهائي للمنتجات الجديدة يمثل المرحلة الأولى والأساسية من مراحل حياتها.

يتناول هذا الفصل معنى التقديم النهائي وعلاقته بدورة حياة المنتجات، بالإضافة لنظام التقـديم النهائي للمنتجات الجديدة مع حالة تطبيقية لمنتج يتم تقديمه الى الاسواق المستهدفة من قبـل المؤسسـات المعنية به. كما يعرض هذا الفصل الاعتبارات الواجـب توافرهـا قبـل تقـديم المنتجـات الجديـدة لأسـواقها المستهدفة بشكل نهائي، بالاضافة الى كيفية التعامل مع حالات فشل بعض المنتجات الجديدة أثناء تقـديمها لأول مرة.

معنى التقديم النهائي للمنتجات الجديدة:

ترتبط كلمة التقديم النهائي للمنـتج او المنتجـات الجديـدة بمرحلـة الإحسـاس بالراحـة والنجـاح الأولى لدى المعنيين بعملية التطوير، ذلك أن هذه المرحلة تمثل النجاح الأولي لمشروع المنـتج الجديـد. كـما تعني هذه الكلمة ان المولود الجديد (المنـتج المقـترح) لـه إمكانـات معقولـة للقبـول وبشـكل واسـع مـن المستهلكين او المستخدمين في الأسواق المستهدفة. وفي نفـس السـياق تمثـل هـذه المرحلـة بـدء دورة حيـاة المنتج – مرحلة التقديم- والتي تكون فيها نسبة النجاح للمنتج معتمـدة بشـكل كامـل عـلى صـحة ودقـة القرارات التي تم اتخاذها في المراحل السابقة على التقديم

بالاضافة الى قرارات اخرى منها تقبل المستهلكين المستهدفين وليس عينة صغيرة منهم للمنتج المقترح سواء أكان سلعة ام خدمة.

الاعتبارات الاساسية للتقديم النهائي:

وبناء على ما تقدم فإن هناك مجموعة من الاعتبارات الاساسية الواجب اخذها بالحسبان قبل واثناء تقديم المنتج الجديد بشكل نهائي وكما يلي [1]:

- توجيه الجهود البيعية والترويجية المتميزة لتلك الفئة من المستهلكين والمستخدمين المستهدفين للمنتج الجديد الا وهو فئة المجددين او المبتكرين (Innovators) وعدم توجيه الجهد المشار إليه سابقا لفئات اخرى من المستهلكين قد يكونون غير مستعدين لمجرد سماع أي كلام أو جهد ترويجي وغيره من هذا المنتج او ذاك، وذلك بسبب خصائصهم الديمغرافية والنفسية التي لا تقبل تبنى كل ما هو جديد من منتجات او غيرها.
- ويتطلب هذا بالمنطق التسويقي ان يكون لدى المؤسسة المقدمة للمنتج الجديد مخزون معلوماتي كاف ودقيق عن الخصائص الديمغرافية والنفسية للمبتكرين المستهدفين في سوق المنتج المقترح، حتى يمكن تصميم تلك التكتيكات البيعية والاتصالية والايحاءات الترويحية المناسبة لهم.
- وبناء عليه، فإن المؤسسة المعنية بالتطوير ضرورة وضع الهياكل السعرية المناسبة للمنتج الجديد المقترح والمقبول من قبل هذه الفئة المستهدفة من المستهلكين او المستخدمين وخاصة المجددين والمبتكرين الأوائل.
- متابعة أية ردود فعل إيجابية او سلبية للمستهلكين او المستخدمين المستهدفين عند بدء عملية التقديم النهائي واتخاذ القرارات الجريئة لمواجهتها او علاجها ان كان هناك حاجة ماسة لذلك.

- اختيار التوقيت المناسب لتقديم المنتج الجديد للمستهلكين او المستخدمين. ذلك ان هناك أوقاتا لابد من مراعاتها والتحوط لها لهذا النوع من السلع او تلك. على سبيل المثال، اذا كانت طبيعة المنتج الجديد موسمية فيجب مراعاة تقديمه في بداية موسم الطلب العالي عليه. كما ان للمزاج العام للمستهلكين والمستخدمين وقدراتهم الشرائية دوراً رئيسياً في تقديم او تأخير تقديم المنتج الجديد بشكل نهائي.

- المتابعة المنتظمة لمنحى تكاليف وإيرادات المنتج الجديد عند تقديمه لأول مرة، وذلك لتخفيض التكاليف اذا لزم ومحاولة زيادة الايرادات ان أمكن. ويقتضي هذا الامر متابعة وتحليل سلوك المشترين المستهدفين للمنتج الجديد ومقارنته بسلوكهم في الوقت نفسه نحو المنتجات البديلة او المماثلة.

نظام التقديم النهائي للمنتجات الجديدة:

يعد هذا النظام من الأمور الأساسية التي تعمل على ضبط عملية تقديم المنتجات الجديدة التي اجتازت مراحل التطوير السابقة بالنجاح الذي تم تقديره من قبل المؤسسات المعنية. كما يهدف هذا النظام الى متابعة عملية التقديم النهائي للمنتجات الجديدة خطوة خطوة وصولا الى المشتري المحتمل وكما يلي [(2)]:

1- تحديد نقاط الضعف الرئيسة المحتملة والذي يعتبر الخطوة الأولى في نظام المتابعة الخاص بتقديم المنتجات الجديدة الى أسواقها المستهدفة. ذلك أن المؤسسات المعنية تقوم بتحديد اوجه النقص او الضعف في المزيج التسويقي للمنتجات الجديدة فيها مثل ضعف الحملة الترويجية او بعض العيوب المرتبطة بعملية التعبئة وصولا الى تقدير ردود فعل المنافسين المرتقبة وهكذا.

2- تحليل نقاط الضعف المتوقعة بهدف تحديد تأثير كل منها الان او بعد فترة محددة من عملية التقديم على المزيج التسويقي للمنتج والمنتجات الحالية. كما

يتم تصنيف نقاط الضعف هذه الى نقاط يمكـن التغلـب عليهـا نهائيـا وبواسـطة تنفيـذ إجـراءات سريعـة وأخرى تحتاج الى فترة زمنية أطول مع تضحيات مادية كبيرة لا يجوز تحملها او تحميلهـا للمنتجـات الجديدة في الوقت الراهن مرة واحدة.

3- وضع خطة فعالة لحل أية مشاكل أو صعوبات قد تنشأ أثناء عملية التقديم النهائي للمنتجات الجديدة ويترتب على هذا الأمر ان يتم اتخاذ القرارات الخاصة بحـل مشـاكل او تـذليل الصـعوبات بالسرعة المطلوبة، وذلك تجنبا لأية تراكمات سلبية قد تحدث من الطرفين المعنيين بعملية التقديم النهـائي الا وهما المسـتهلكون او المسـتخدمون والمنافسـون الرئيسـيون وردود أفعـالهم والتـي لا يمكـن تجنـب تداعياتها على نتائج التقديم النهائي. كما تتضمن هذه الخطة وضع معايير او أسس الرقابة والمتابعـة الفعالة والتي من خلالها يتم توفير البيانات عن السلوك الشرائي للمسـتهلكين مـن جهـة، والمنافسـين من جهة أخرى. وذلك كله بهدف تقليل درجة عدم التأكد السائدة قبل واثناء عملية التقديم النهائي للمنتجات من ناحية واتخاذ القرارات المناسبة والداعمة لعملية التقـديم النهـائي مـن ناحيـة اخـرى. على سبيل المثال، يتوجب على نظام المتابعة رصد كلمة الفم التي تتكون لدى المسـتهلكين المحتملـين او الحاليين للمنتج الجديد مع التصرفات او القرارات التكتيكية التي يمكن اتباعها من قبل المنافسـين مثل خفض الاسعار او زيادة الجهد الترويجي وهكذا.

أساليب تحديد نقاط الضعف للمنتجات الجديدة:

عمليا، هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن اتباعها للتعـرف عـلى نقـاط الضـعف الافتراضـية للمنتجات الجديدة أثناء او خلال مرحلة التقديم النهائي وكما يلي[3]:

1- لجنة متابعة تقييم المنتجات الجديدة والتي يتوجب عليها ان تكـون غرفـة عمليـات مسـتمرة لمحاولـة تذليل أية عقبات تحصل أثناء عملية التقدم والتوصية باتخاذ القرارات الحاسمة نحوها.

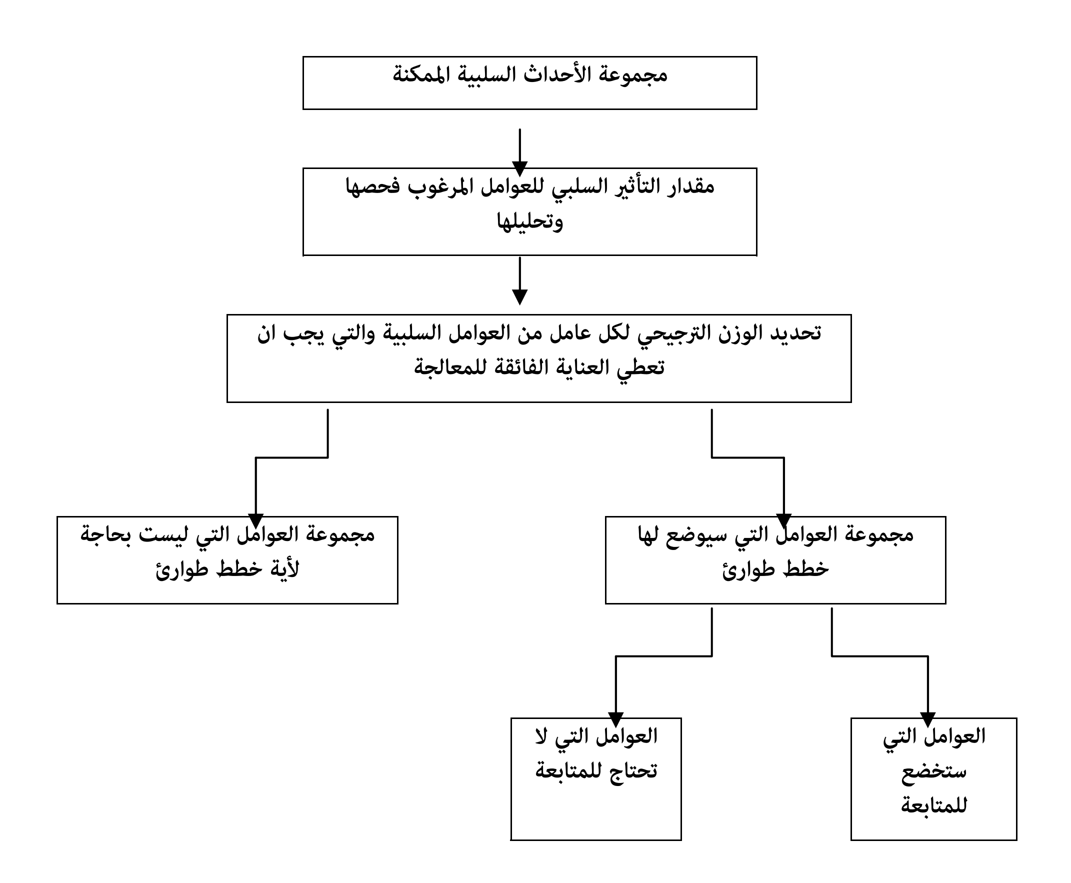
2- المراجعة الشاملة لسلوك المنتجات الجديدة التي يتم تقـديمها للمسـتهلكين او المسـتخدمين والمنافسـين الرئيسيين والتعرف على نقاط القوة لتعظيمها والضعف لإزالتها او التخفيف منها.

3- لعب الأدوار وذلك من خلال وضـع تصـورات عمليـة للتصرفات التـي يمكـن ان يلجـأ اليهـا المنافسـون لمجابهة المنتجات الجديدة المقدمة، وذلك من خلال وضع سيناريوهات او بدائل قـد يلجـأ لتطبيقهـا المنافسون ووضع السياسات والبرامج الكفيلة باحتوائها.

4- تتبع مواقف المستهلكين او المستخدمين للمنتجات الجديـدة المطروحـة في الأسـواق المسـتهدفة، وذلـك بهدف التعرف على درجة الرضا او عـدمها ومـن خـلال اسـتخدام البيانـات التـي توفرهـا الدراسـات التسويقية على عينات ممثلة للمستهلكين الحاليين.

نموذج متابعة تقديم المنتجات الجديدة:

اقترح كرافورد (Crawford, 1997) نموذجاً مبسطاً لمتابعة تقديم المنتجات الجديدة في الأسـواق المسـتهدفة منها وعلى النحو التالي [4]:



Source: C. Merle Crawford, New Product management, Irwin Mc graw-Hill, NewYork, 1998, P. 421.

وأهم ما يميز هذا النموذج، أنّ باستطاعة المؤسسات المعنية البدء بعملية التطوير كمراحل وإجراءات وقرارات وان تختصر مجموعة العوامل التي قد تعرقل نجاح عملية تقديم المنتج النهائي الى تلك المجموعة الأكثر أهمية والتي تستطيع ادارة أمر التخفيف منها او إزالتها. كما يعطينا النموذج بعض المؤشرات حول أهم الإجراءات والأساليب والأحداث التي يمكن تنفيذها بفاعلية وكفاءة في الخطط الموضوعة من قبل المؤسسات والتي يتم وضعها للتعامل مع أية احداث او مستجدات تظهر أثناء عملية التقديم النهائي للمنتجات الجديدة. بالاضافة الى ان هذا النموذج يضمن تدفقاً مستمراً للمعلومات والبيانات حول ما يحدث للمنتجات الجديدة التي يتم تقديمها او قدمت من ناحية تطور المبيعات في الأسواق المستهدفة. وتجدر الإشارة هنا الى ان العوامل والأحداث التي يجري متابعتها من الناحيتين السلوكية والادراكية الخاصة بالمشترين او المستخدمين الحاليين والمحتملين لابد ان تكون قابلة للقياس على شكل أرقام او نسب بالاضافة الى وجوب قدرتها على التنبؤ المستقبلي من حيث تحديد درجة الإدراك والوعي لدى المستهلكين او المستخدمين في الأسواق المستهدفة، وهل درجة الادراك او الوعي عالية، متوسطة او منخفضة وكنسبة عامة من المستهلكين او المستخدمين في السوق الكلي للمنتج الجديد. وفيما يتعلق بالعوامل التي لا تستطيع المؤسسات متابعتها فتمثل تحديا كبيرا على المؤسسات التحوط والاستعداد لآثارها المحتملة من حيث توفير كافة السبل والإجراءات الكفيلة بمعالجة أية آثار سلبية.

حالة عملية: خطة تقديم المنتج الجديد:

الحالة العملية التي نقدمها في هذا الفصل تم اقتراحها من قبل كرافورد (Crawford, 1997) والتي تلخص مرتكزات خطة متابعة تقييم المنتج الجديد بصفة نهائية.

عملياً، تزود هذه الخطة التي يتم إيرادها هنـا كحالـة عمليـة تتضـمن عـدداً مـن الانشـطة والأحـداث او المشاكل المتوقعة أثناء عملية التقديم بالاضافة الى اقتراح الحلول العملية لإزالتها او التخفيـف منهـا. الا ان ما تجدر الإشارة اليه هنا هو ان المؤسسات ذات الموارد المالية الكافيـة تسـتطيع بنـاء خطـط أكـثر فعاليـة لمتابعة سلوك المنتج الجديد الفعلي في الأسواق المسـتهدفة مـن حيـث احتوائهـا عـلى المرتكـزات الاساسـية لنظام المتابعة (المشاكل المحتملة، العوامل والمعايير المستخدمة والنقـاط الأكـثر أهميـة عنـد اجـراء عمليـة المتابعة).

وفيما يلي محتويات الحالة العملية المبينة في الشكل رقم (7) وكما يلي:

الجدول رقم (7)

خطة متابعة تقديم منتج جديد كهربائي في الأسواق المستهدفة

المشكلة المتوقعة	المتابعة	الخطة الطارئة المقترحة
1- فشل رجال البيع في الاتصال بكامل افراد السوق للمعالجة المستهدفة للمنتج.	1- المتابعة الاسبوعية وإجراء عشر مكالمات اسبوعية على الأقل.	1- اذا فشلت الخطة في تحديد الهدف بعد مرور ثلاثة اسابيع يفضل زيادتها السريعة ليوم او اكثر.
2- إمكانية فشل رجال البيع في فهم علاقة ودور خصائص المنتج الجديد مع حاجة المستهلكين المستهدفين في الاسواق.	2- متابعة مدير المبيعات المنتظمة واليومية لسير العمليات البيعية والانتهاء من العملية التقديمية للمنتج خلال شهرين.	2- اذا فشلت المؤسسة في حل المشكلة لانتشار المشكلة وتدهور البيع، لابد من جهد جماعي ومنظم من قبل كافة رجال البيع في الاسواق المستهدفة.
3- عدم تمكن المستهلكين من تجربة الشراء واستخدام المنتج الكهربائي.	3- اجراء عدة جولات من المتابعة الهاتفية الاسبوعية للمستهلكين المحتملين. مع ضرورة توفر عدم قناعة لدى 25% من المستهلكين المستهدفين باهمية المنتج ووصول نسبة الراغبين بتجربة المنتج الى 30% من المستهدفين.	3- خطة معالجة ومتابعة هاتفية للمستهلكين المستهدفين اعطاء خصم سعري مقداره 50% الطلبات البيعية الأولى.
4- عدم الحصول على أوامر شراء للمنتج بالرغم من تجربة المشترين المحتملين.	4- متابعة هاتفية للمشترين الذي ابدوا نوايا الشراء وقد اتصلوا للشراء.	4- اذا لم يقم المشترون الذي اظهروا نوايا للشراء بعد التجربة بشراء المنتج فعلا، فثمة مشكلة فعلية في خصائص المنتج، لذا يجب اجراء متابعات لتحديد حجم المشكلة.
5- إمكانية وجود منتج جديد لدى المنافس الرئيسي للمؤسسة يستعد لطرحه في الأسواق المستهدفة.	5- قد لا يكون الموقف غير قابل للمتابعة لابد من اجراء عملية مراجعة وتحليل مع الموزعين وتحديد اثر الحملة الترويجية الحالية للمنتج.	5- الخطة العلاجية لابد ان تتضمن مراجعة الحملة الترويجية، تركيز الجهد البيعي للمؤسسة المنتج الجديد واعطاء (50%) خصم سعري على أوامر الشراء التي ترد أولا.

تقديم سلع الموضة:

تعيش بعض المنتجات بحكم طبيعة استهلاكها او مواصفاتها حياة قصيرة. على سبيل المثال هناك بعض السلع التي لا تعيش كما هو معروف حسب دورة حياة السلع الطبيعية (PLC) مـن حيـث مرورهـا بكافة المراحل (التقديم، النمو، النضج، والانحدار)، ذلك ان بعضها يموت في اغلب الأحيان بعد تواجد قصير في مرحلة التقديم لها. وقد تعيش سلعة أخرى لفترة قصيرة جداً في بدايات مرحلة النمـو ولكنهـا تمـوت او تخرج بعد ذلك من الخط الإنتاجي للمزيج السلعي للمؤسسات المعنية، فهذا النـوع مـن السـلع لا يكـون تقديمه مرتبطاً بأية قيم اجتماعية محددة لدى الأغلبية الساحقة من المستهلكين في الأسواق الكلية.

وبناء عليه، فإن المؤسسات المعنية بتقديم سلع الموضة لا تقوم بوضع أنظمـة او خطـط طـوارئ لمتابعة تقديمها، وبالشكل الشمولي الذي يحدث للمنتجات الاخرى ذات الطبيعة الاخرى. امـا فـيما يتعلـق بالجهد التسويقي لهذا النوع من سلع الموضة، فهناك على سبيل المثال بعض الاستخدامات المخططة جيـدا للاعلان والبيع الشخصي لهذا النوع من السلع، وذلك بهدف الترويج لها وحفز المـوزعين لهـا. عملياً تلعـب وسائل تنشيط المبيعات دوراً أساسياً في مرحلة التعريف بهذا النوع من السـلع لحفـز المشـترين لتجربتهـا، لذلك لا توجد ترتيبات كثيرة تتعلق بالخدمات المساعدة في تسـويقها وتقـديمها لأسـواقها المسـتهدفة عـلى المدى المتوسط او الطويل. اما بالنسبة لتسعير هذا النوع من السلع فيفضل وجود نوع من انـواع المتابعـة عند تسعيرها، وذلك لقياس مدى تقبل المستهلكين المستهدفين لها.

فشل المنتجات الجديدة:

في الحقيقة ان نسبة فشل المنتجات الجديـدة عنـد تقـديمها نهائيـاً يـتراوح مـا بـين 50%-70% . ويرجع هذا التفاوت في نسب الفشل الى كون المنتج المقدم سلعة

ميسرة، وتسويقية، ومعمرة او خاصة، وذلك بسبب اختلاف الخصائص الديمغرافية والنفسـية للمسـتهلكين لأي منها.

بشكل عام، عند ظهور بوادر قوية تشير الى فشل المنتج الجديد المطروح يتوجب على المؤسسة المعنيـة بـه مراجعة استراتيجياتها التسويقية لإنجاز هدفين أساسيين؛ أولاهما لتحديـد أسـباب الفشـل، وثانيهـا لتجنـب إنفاق أية موارد مالية على المنتج. يضاف الى ذلك انه اذا تبـين للمؤسسـة ان هنـاك مـا يوجـب فعلـه مـن تعديلات في المزيج التسويقي للمنتج فإن المؤسسة لابد ان تعد الخطـط اللازمـة لمراجعـة وتعـديل المـزيج التسويقي للمنتج قبل تكبد نفقات ماليـة كبـيرة. ذلـك ان تعـديل المـزيج التسـويقي للمنـتج الجديـد وفي مرحلة مبكرة يعبر عن مدى الوعي التسويقي للقائمين عليه في هذه المرحلة الحساسة من مراحل حياته.

حالياً، تعيش المؤسسات التسويقية حالـة كبـيرة مـن الحـذر والتحـوط لمعالجـة أسـباب الفشـل المبكرة للسلع والخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال وضع كافة الخطط والبرامج العملية لتعديل المزيج التسويقي للسلعة او الخدمة التي تتعرض الى صعوبات كبيرة في تسويقها لعدم مرغوبيتها من قبل الأغلبية العظمى من المستهلكين الحاليين والمحتملين وعلى ضوء الموارد المالية والبشريـة المتاحـة وبـالنظر لحالـة او درجة المناسبة السائدة.

اخيراً، لابد من التساؤل الحذر حول مدى او درجة التحوط المتوفرة لدى المسوقين المحليـين نحـو نسبة الفشل الممكنة للأفكار او المفاهيم او الخطط او الـبرامج او الشـعارات او الخـدمات او السـلع التـي يقدمونها من وقت لآخـر، وتحـت مـبررات اغلبهـا غـير مقنـع. ذلـك ان العديـد مـن الطروحـات والأفكـار والشعارات التي تطرح في بلدان العالم النامي لا يتم وضعها اصلاً بعد سلسـلة مـن الاجـراءات والدراسـات المعمقة والمتأنية.



- اشرح ما المقصود بما يلي:
  * المنتجات الجديدة
  * المنتجات المعدلة.
  * المنتجات الحالية.
- بين مع الشرح الاعتبارات الواجب اتخاذها قبل التقديم النهائي للمنتجات الجديدة.
- وضح مرتكزات نظام التقديم النهائي للمنتجات الجديدة.
- اشرح بالتفصيل أساليب تحديد نقاط الضعف للمنتجات الجديدة.
- بين عناصر نموذج متابعة تقديم الجديدة التالية:
  * علكة.
  * منظف غسيل ماركة "الأبيض".
  * بنطلون جينز ماركة "سلطان".
  * عطر ماركة "الأثير".
- اشرح كيف يتم تقديم سلع الموضة .
- بين أسباب فشل المنتجات الجديدة؟
- في رأيك ما أسباب فشل المنتجات التالية:
  * شامبو ماركة فرح.
  * صابون ماركة نابلس.
  * معجون أسنان ماركة ابيض.
  * شفرات حلاقة ماركة النسر.

المراجع في الفصل الثاني عشر

1- Crawford, New Prodect Management , Irwin: McGraw-Hill , NewYork, 1997, P. 421.

2- Ibid .

3- Ibid .

4- Ibid .

الفصل الثالث عشر

حالات عملية حول مراحل تطوير المنتجات الجديدة

- تمهيد.
- الحالة رقم (1) مؤسسة الوليد.
- الحالة رقم (2) شركة مدينة الالكترونيات.
- الحالة رقم (3) المتكاملة للمستهلكات الطبية.
- الحالة رقم (4) الشراب الرياضي.
- الحالة رقم (5) شركة (هيف).
- الحالة رقم (6) مجموعة فنادق القصر الرياضي.
- الحالة رقم (7) شركة سلطان للانتاج.
- الحالة رقم (8) شركة رائد للحاسوب.
- الحالة رقم (9) مايكروسوفت.
- الحالة رقم (10) ميزان حرارة الأطفال.
- الحالة رقم (11) سياسات تطوير السلع الجديدة.
- الحالة رقم (12) حالة نظرية: ادارة المخاطر والتكاليف.
- الحالة رقم (13) القرية السحرية.
- الحالة رقم (14) نظام الرعاية الصحية.
- الحالة رقم (15) محطة البحر لغسيل السيارات.
- الحالة رقم (16) شركة التفكير للتطوير.

تمهيد

يتناول هذا الفصل الاخير من كتابنا "تطوير المنتجات الجديدة" طرح عدد من الحالات العملية التي هي بمثابة الخلاصة لتجارب العديد من المؤسسات المحلية والعربية والأجنبية في مجال التطوير السلعي، او الخدمي، التي مرت بها.

ان الحالات التي سيتم إيرادها في هذا الفصل تشمل مختلف مراحل التطوير التي تستدعي مناقشتها في هذا الكتاب، غير ان ما ينبغي ملاحظته في هذه الحالات العملية المطروحة للنقاش والتحليل والتمحيص من قبل السادة الدارسين والمهتمين في المجالات التي نحن بصددها، هو ان عدد المراحل تختلف باختلاف مجموعة من العوامل المؤثرة، سلباً، أو إيجاباً لكل مرحلة من مراحل التطوير.

كما ينبغي ان يلاحظ ان عدد المراحل في بعض الحالات المطروحة جاءت اكثر تفصيلا من غيرها من الحالات العملية الاخرى، حيث اقتضت طبيعة عمل المؤسسة المعنية ان يكون عدد الحالات التي مرت بها أقل، وذلك لأسباب مختلفة، منها على سبيل المثال وليس الحصر عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التطوير المنشودة، بالاضافة الى التأثيرات المحتملة الاخرى للإدارات العليا للمؤسسات المعنية.

وبالتالي فإن ما هو مطلوب من السادة الدارسين والمهتمين في مادة هذا الفصل ينحصر بعملية القراءة المتأنية للحالة بهدف التعرف على المشاكل والتحديات والفرص الموجودة والمتاحة، وغير المتاحة لهذه المؤسسة، أو تلك والتي عليها مواجهتها، وذلك من خلال تقديم برامج وسياسات عملية وواقعية لتعظيم فرص النجاح وتخفيف المشاكل او التحديات ومواجهتها وبأقل التكاليف الممكنة.

وبناء على ما تقدم، فإن المطلوب من الطالب او الدارس، وضع تصور معقول وواقعي لكيفية التعامل مع الحالة، كل على حدة، من منظور تسويقي وتخطيطي متكامل وشامل.

ثم لابد من التذكير بأنه ليس هناك حلول سحرية للحالات المتلكئة، فالحل الأمثل هو الذي يتعامل مع معطيات الحالة كما هي وبروح وعقل منفتحين؛ لأن من أولويات شروط التعامل مع أية حالة إنتاجية او تسويقية او إدارية غير مشجعة، تفترض ان يكون المتعاملون معها من أصحاب الرؤية التحليلية الثاقبة، ومن هنا يأتي دور المسؤول المبدع والخلاق.

حالة رقم (1)

مؤسسة الوليد – وكيل شركة الأفران الالكترونية

بدأت أفران (مايكروويف) منذ فترة مبيعاتها عند مستويات تدل على نجاح ملحوظ يضـمن لهـا مجالا مفتوحا للنمو والتطور، وعليـه فـإن شركـة المطـابخ الالكترونيـة (EKC) وان كانـت ليسـت الأولى في صناعة الأفران، ولكنها وبفضل ما تملكه من خبرات تكنولوجية في هذا المجال حازت عـلى تقـدير وإعجـاب المستهلك في الأسواق الجديدة، وبخاصة في دول الخليج العربي.

تمتلك شركة (EKC) جماعة قوية من رجال المال والصناعة في بنـاء جميـع الأوجـه الخاصـة بالإلكترونيـات الداخلة في صناعة أنواع متعددة من الأفران ولأغـراض مختلفـة، إضـافة الى صـناعة المجمـدات (الـبرادات) وأدوات السيطرة الأمنية على وسائل إنتاج تلك المواد، فحققت بـذلك أرباحـا فاقـت مثيلاتهـا في العـالم؛ اذ تمكنت من تسويق ما قيمته (700) مليون دولار. ولعل لدائرة البحث والتطوير في الشركة، الفضل الأكبر في ذلك، من خلال استراتيجياتها المحكمة، واستغلالها الأمثل لقـدراتها فنيـا، والاسـتماع الى نصـائح وتوجيهـات ذوي الرأي السديد، والمشورة العلمية والأخذ بها، يضاف الى ذلك المزيـة العاليـة التـي ينفـرد بهـا مـديرها، والمتمثلة بالتركيز الدائم على الأشياء المملوكة، وإجبارها سلطان العلم والمعرفة عـلى الاسـتجابة. وعـلى أيـة حال فإن هذا الجهاز العجيب المسمى بالصندوق الأسود الذي احتاج اختراعه الى جهود معينـة في البحـث، والتصميم، والتجريب والكتمان الشديد استغرقت اكثر مـن سـنتين. إنـه يرسـل الحـرارة عـبر دورة دائريـة سريعة، محدثة بجريانها صدى حول الجزء المركزي في الجهاز، أشبه بالصدى الذي تحدثه كرة الجولف حين يقذفها المضرب بعيدا، وبذلك يحدث قدر كبير من الحرارة يفوق مـا كـان قـد توصـل العلـماء الى اختراعـه حتى الان..!

ان السيد بسام، المدير الفني لقسم الانتاج الجديد وبطل الاختراع، يغمره الفرح العارم لما توصل إليه الفريق الذي يترأسه، حيث سيمثل، دون منازع اختراعه الباهر، الأسـواق العالميـة لأربـع سـنوات عـلى الاقل.

الأسئـلة :

1- ما أفضل منظور تسويقي شامل ومتكامل للتعامل مع المنتوج الجديد؟

2- هل تعتقد بأن المنتوج الجديد ذو ميزة نسبية عالية، وسوف يسيطر على سوق الأفران لمدة طويلة؟

3- ما الفرص والتهديدات المحتملة لشركة المطابخ الإلكترونية، EKC ؟

حالة رقم (2)

شركة مدينة الالكترونيات

قبل خمسة وعشرين عاما كان السيد ابراهيم العبادي قد أسس شركة (باي) للإلكترونيات بفضل ما لديه من خبرة في هذا المجال، اذ سبق له العمل سبع سنوات، في شركة متخصصة بأنظمة الأمن المنزلي.

ضمت شركته خمسة وأربعين عاملاً ماهراً، يعملون بدوام كامل/ فحققت من مبيعاتها مبلغا قدره (18) مليون دولار، نجح بتسويقها مدير المبيعات الذي يعمل مع مجموعة من الصناعيين المتميزين. عملت الشركة على إنتاج مجموعة من التقنيات الجديدة، وكان آخر مبتكراتهم تصنيع، الريموت كنترول، وجهاز (التحكم عن بعد) الذي يستطيع بواسطته التحكم بفتح باب المنزل في الوقت الذي يشاء، وذلك عن طريق ربطه بجهاز هاتف البيت. هذه الفكرة أعجبت البنوك كثيرا، فطلبت من السيد ابراهيم التوسع اكثر في الموضوع، فعكف على ذلك بعد ان قام بصرف واستثمار مبالغ كبيرة طيلة أبحاثه التي ستستغرق ثلاث سنوات من المؤمل إنجاز ما قد خطط له، وبما أن خبرته متواضعة في التحليلات المالية، فقد استعان بصديق العائلة الذي كان يدرس مادة التحليلات المالية في الجامعة، فوضع له خلاصة في ما هو مطلوب منه عمله، ومن ضمن نصائحه، انه حذّره من مغبة الدخول في نقاشات مطولة مع موظفي البنك تتعلق بالتفاصيل المالية، حيث هناك دائما مناقشة ما يسمى بالحسابات.

ملحق عباد ستي

تتطلب التحليلات المالية الالتزام بمسألتين:

1- يجب ان تكون كافة المعلومات كاملة، وكل ما يتعلق بهذا الأمر، وما يمكن ان تستجد من مواقف جديدة.

2- ان تكون المعلومات متصلة ببعضها بعضا، كي يسهل الحصول على اشتقاق الشكل النهائي.

الظروف الاقتصادية: على الشركات كافة الأخذ بمبدأ التنبؤ في مستقبل السوق، والمنافسات المحتملة.

حيلة المنتج: عدد سنوات التحليل الاقتصادي، والذي هو ركيزة سياسة الشركة، وجدوى المشروع بما هو خاص او محدد.

السعر: يفترض أن يبدأ من نهاية قائمة المستخدم، وكذلك نسبة الخصم لتحصل على معدل صافي، ويستحسن ان يكون معدل سعر الدولار، في كل وحدة بيع هو المستخدم، نظرا لقوة الدولار الاقتصادية على مستوى العالم.

كلف الانتاج: وتستنبط في الإجابة عن السؤالين الآتيين:

- هل أن شيئا غير طبيعي، تدخل في عمل المشروع؟

- ما الكلفة الطبيعية المتوقعة للمشروع، على نحو مباشر؟

مستقبل الانفاق الخاص: يتوقف على الاستثمارات الجارية، مثل، تسهيلات المصنع، حقوق الترخيص، تكلفة خط تسويق الانتاج، الدفع المتقدم للمجهزين، عمل R & D على التحسين والتوسع.

عمل رأس المال: هذه التقديرات النقدية من جرودات وتسليم، تحتاج إلى دعم حجم المبيعات، وكيف بإمكاننا استعادتها؟

نفقات ملائمة: بعض الشركات تحدد نفقات مباشرة لابد منها في حالة منتوج جديد، أو التوسع في قوة المبيعات، ثمة شركات اخرى نفقاتها آخذة بالازدياد وفقا لطموحاتها المستقبلية.

الخسارة الصناعية على المبيعات: تتوقف الحالـة هـذه عـلى المبيعـات بالـدولار، والإلحـاح عـلى المزيـد في الانتاج الجديد، للمنتج الحالي، ويمكن استنتاج ذلـك مـن قـراءة إيـرادات الدولـة.. بعـض الخـبراء ينصـحنا بالأخذ بهذا المبدأ، وإلا فإن المنافس سيفاجئنا بالأخذ به.

التكاليف المستقبلية/ إيرادات مشروع المستقبل: على الدوام سوف تتراكم ما نقدمه للناس من تسـهيلات، إضافة الى حقوق المشاهدين، والجرودات المختلفة، فالهجر الذي يتم على بعـض الآلات مـثلا، يـنجح جـردا عاما للمال، فيحصل مـا هـو عبـارة عـن هجـر في إمكانيـات المشروع.. عمومـا، يظـل مبـدأ الـتخلص مـن الإشـعاعات الكيماويـة هـو الأكـثر تكلفـة، وعليـه فـلا منـاص مـن تقلـص الايرادات.

ضريبة الائتمان: ان حافز الدولة بالنسبة للنشاط التجاري، يدخل ضمن المصلحة العامة على شكل:

أ- نسبة الاستهلاك الدائم.

ب- نسبة ضريبة الدخل للدولة.

جـ- بوليصة تأمين تعد من قبل مدير المشروع.

د- تجهيز نوع الشركة.

النسبة المحتاجة للعودة: اخبرنا احدهم ان الخصم بالنسبة للسيولة، قضية سياسية ومعقدة. نظريا الشكل المستخدم هو حساب تكلفة معدل الوزن لرأس المال، والذي يتضمن، عادة ثلاثة مـوارد لـديون العاصـمة.. هناك نسبة القروض الجارية للشركة، ونسبة التوفير في العمليات المستمرة.. ثمة تنـاقض واضـح يـبرز دائمـا، يتمثل بأن مديري الانتاج الجدد، يريدون الخصم على الفائدة منخفضا. أما الماليون

المتخصصون فيرون عكس ذلك. وفي كل الأحوال يكاد يكون القرار، اعتباطيا، في معظم الأحيان.

الاختبار الحساس: بعد كل تحليل يكتمل هذا الاختبار، مستخدمين في إجرائه المعلومات الأهلية، وفي كل الأحوال فإن المحلل يراجع حسابات الأرباح على الدوام، مستخدما أشكالا خاصة للعوامل الحساسة.

عناصر الاستراتيجية: عندما تصاب العروضات المنتجة بالركود، فعلينا العودة الى الاستراتيجية التي قد تسوغ لنا القيام بمنتوجات أقل، آخذين بنظر الاعتبار مسألة التنبؤ بالكلفة المتوقعة.

نسبة العجز: بعض الشركات تكون لديها أحيانا نسبة عجز للمتغيرات، تفوق النسبة المعتادة.

الحالات الطارئة الإجبارية: ربما تريد شركة ما حالات طارئة اكثر كمحفز للعمل، وعلى أوقات تتخذ بطرق ليست اختيارية.

افتراضات اخرى، أو ضغط هادئة: وهذه ربما تكون قسما متنوعا من الضغوطات، مرتبطة بالتحليل النهائي بموقف كلي.

ما بعد صيغة المعلومات الأساسية: القيمة المخفضة

القيمة المخفضة: يجب ان لا تدخل هذه القيمة في التحليل، ثم إن المال المنخفض هو قيمة منخفضة، وعلى ضوء ما هو حاصل يمكننا ان نقرر الاستمرار باستثمار المشروع او ان نعمد الى هجره.

الاستنفاذ: ان صيغ NDV في بعض الأحيان تنادي بالدولار الحاصل في نهاية عمر المشروع وهذا يسمى: معدات الاستنفاذ.

الحقيبة: اذا كان المنتج الجديد يلعب دوراً خاصاً كجزء من الحقيقة كلها التابعة للمشروع فإن القيمة التي تلعب دورا مهما يجب ان تذكر.ان المشروع الجديد ربما يحتوي على مجازفة كبيرة ولكنه لا يزال يستحق منا بمرور الوقت ان تزن العدد الكبير من المجازفات الواطئة من المشاريع التي مر بها او بالعكس.

حالة رقم (3)

المتكاملة للمستهلكات الطبية

بالنسبة للتقسيم الرئيس والمربح للكتل التجارية الكبيرة، للسنوات السبع الماضية، فإن منتجات هذه الشركة تعد واحدة من تلك المنتجات التي اكتسبت سمعة طيبة، وهذه المنتجات متخصصة بالصناعات الطبية بمعن أن (المنتجات تشترى من قبل للاستخدام في مكاتبهم، وبالتالي فهي ليست المنتجات الطبية المتعلقة باستخدامات المرضى).

مدير الشركة رجل منتج جيد، بمعنى مكافح ودؤوب، حاول ان يبقي شركته متوازنة في ضوء متغيرات السوق المستجدة، فقلل من الصدمات والمفاجآت التي توجه السوق في العادة.

لقد تم تنصيبه مديرا لجهاز الانتاج منذ ثلاث سنوات تقريبا، وكان مسروراً بوظيفة تليق بمدير إنتاج في دائرة التسويق التي هي بمثابة شرايين تصدير المنتج، بالرغم من عدم امتلاكه الصلاحيات المطلوبة، في تغليف البضائع، التي تدخل بمثابة الإعلان لدى الجمهور العريض لكنه ظل محترما في أقسام الشركة كافة.

تقسم الشركة المفترضة، قسمين صناعيين رئيسيين:

الاول: يختص بتنفيذ طلبات المستهلكين من الزبائن الراغبين بشراء منتجاتها من كفوف (قفازات) مطاطية، وربطات، ولاصقات، وكمامات وغيرها وترتبط به مواقع تسويق متعددة.

الثاني: يختص بالمعدات من جداول الاختبار، والخزائن، وأجهزة التكبير، وما الى ذلك ويوجد عادة في القسم الرئيس من الشركة.

وللتبيان يتكون كادر هذا القسم من ست وحدات مستقلة، كل واحدة منها مختصة بتقنية محـددة، منعـا للتداخل، وحدة للمطاطيات، وأخرى للمواد المصفحة، وثالثة للالكترونيات.. الخ. ولو افترضنا ان أحد أقسام المبيعات، باع لسبب ما خطأً تسويقيا بأكمله، فعـلى الشركة في الحالـة هـذه ان تقـوم بمضـاعفة توظيـف مندوبين، وبمرتبات محسوبة يتجولـون في المنـاطق ذات الكثافـة السـكانية العاليـة، وذلـك كتعـويض منهـا لمردوداتها المالية الضرورية.

وازاء حالة تنافسية كالتي نحن بصددها، يفترض ان تجند الشركة كادرا إداريا مـن ذوي الخـبرات المشهود لها بالمعرفة في سبل التسويق المثلى في عالم اليوم. بمعنى آخر كادر إداري، يفهم ويتفهم متطلبـات التسويق من هذا النوع، بشقيه: العالمي، والمحـلي، كـادر إداري قـادر عـلى كسـب الحكومـات مـن خـلال تفهمه لأوضاعها العامة والمالية والبشرية والقانونية.

وتأتي عملية التغليف التي مر ذكرها، إذ تعد مسألة التغليف للمادة المصنعة من حيث السماكة والاناقة شرطا مهما لابد منه في رواجها المطلوب. ولكن هذا لا يعني إغفال مسـألة مهمـة الا وهـي جـودة المصنوع، وذلك لأن المستهلك ليس غبيا، انه سوف يهرب من بضاعتنا اذا ما اكتشف رداءتها في الاسـتعمال، بغض النظر عن وسائل التغليف العالية. ومثالنا على ذلك، قريب منا، اننا اذا رغبنا شراء حاجة ما فأول مـا نفعله مطالعة اسم المنشأ الرئيس، فإذا كان المنشأ متانة المـادة المصـنوعة وجماليتهـا التصـميمية، وأغلفـة عرضها، شروط متلازمة لا بد من توفرها لبضاعة يراد لها الرواج على مستوى الاسواق العالمية.

هذه الآراء والطروحات اذا ما تم تنفيذها على نحو متكامل، فسوف تأتي ثمارهـا يانعـة للشركة المنتجة، عبر كوادرها العلمية، والفنية، والإدارية، وسيكون منتوجها محط نظرة حاسدة من قبل المنافسـين، وبما يعزز من إمكانياتها المستقبلية في البحث والتطوير المستمرين دون هوادة، وبالتالي الربح الوفير الـذي هو هدف

أي مشروع انتاجي طموح استطاع بناء على معطياته الانتاجية الرائدة، ان يكـون الحصـول عـلى منتجاتـه حلما لذوي الاختصاص، طيبة، وغير طيبة، ومفخرة عظيمـة وطنيـة وشخصـية لمـدير المشرـوع ومسـاعديه الذي أوى الى سرير راحته فخورا بكفاحه، عندما حقق ما يلي:

1- ضخ في السوق بكل ما يمكن ان يضخه من بضاعته الرائجة.

2- أن بمقدوره الآن، ان يأخذ نفسا عميقا لأربع سنوات قادمة على الاقل، كي يفاجئ السوق بما هـو جديـد حقا، وهكذا دواليك.

الأسئـلة :

1- ما افضل الطرق لهذه الشركة لتطوير منتوجات تتعلق بهذه المواد والتي تكون مزيدا من نوعها، وذلـك من اجل تحقيق أهداف ربح جيدة؟

2- ضع تصوراً واقعياً ومنطقياً لهذه الحالة من منظور تسويقي متطور وشامل.

حالة رقم (4)

الشراب الرياضي - ندى الجبل

عام 1960 شهد لأول مرة سوق المشروبات الغازية، ظهور مشروب وطني على يد الدكتور محمود، حيث كان يعمل طبيباً لفريق الجامعة الأردنية لكرة القدم، كان هذا المشروب فعالا، إذ يزود اجسام اللاعبين بالطاقة اللازمة للعبة كرة القدم التي تتطلب جهدا عضليا كبيرا، ومن حسنات هذا المشروب الطبيعي انه يبقى على مستوى السكر في الدم بنسب مقبولة طبيا. وأطلق على اختراعه (ندى الجبل) تيمنا باسم الفريق ولقد كافح في عملية التسويق مستعينا بشركة ذات باع طويل قامت بتوزيعه على نطاق عالمي، بحيث جنت أرباحا تقدر بخمسمائة مليون دولار.

وحين كانت شركة بيبسي كولا، المعروفة جاهزة لدخول الأسواق، وذلك في عام 1989 وبعدما أقرت الميزانية اللازمة، ودرست استراتيجية السوق جيدا ارتأت ان تسويق منتج من هذا النوع بالعلامة التجارية ذاتها (شراب الرياضة، ندى الجبل) يحتاج الى جهد تسويقي مضاعف، بعد ان طورت في فعاليته كمنشط مثالي لكافة الألعاب الرياضية ذات الجهد العالي، ثم جعلته المشروب الأكثر طلبا لدى الجمهور العريض وطرحته للبيع عبر منافذ تسويق عديدة كمحال البقالة ومحطات بيع الوقود.

وعلى الرغم من وجود شركات شراب منافسة مثل شركة شراب سنابل الطبيعة، إلا أن شرابها المنشط قد اكتسح أسواق المبيعات محققا أرباحا خيالية وصلت الى عدة بلايين!! ويحتوي هذا المشروب على نسب محددة من الصودا والسكريات والغاز الغذائي، مما اكسبه الاغراء المطلوب في الطعم واللون، وصار لا غنى عنه لدى كافة افراد المجتمع بشرائحه المتعددة، كبارا وصغارا فاحتل

مساحة في التسويق تقدر بـ 90% واصبح بين ليلة وضحاها المشروب لدى الجميع دون منافس.

ويعود الفضل في ذلك الى تضافر عوامل مجتمعه منها لون الشراب وطعمه، قيمته الغذائية بما يقدمه من سعرات حرارية، سعره التنافسي، الغزارة في الانتاج، واخيرا، امتلاك الشركة لكادر تسويقي ناجح.

الأسئـلة :

1- ما اعتقادك لأشكال المنافسة بين هذه الشركات المختلفة من أجل السيطرة على سوق الشراب الرياضي؟

2- ما الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لظهور هذا الشراب، وهل تعتقد بوجود ميزة نسبية قوية لهذا الشراب من اجل اكتساح السوق؟

3- ضع تصوراً شاملاً وخططاً مستقبلية لإنجاح هذا الشراب والسيطرة على السوق.

حالة رقم (5)

شركة (هيف)

من الواضح ان بعض الشركات الكيماوية استمرت في عمل كل ما من شأنه ان يأتي بالجديد في الأسواق التنافسية، محلية وعالمية، فالمدير العام لشركة بارستو الكيماوية مثلا، كان قد طلب من الكادر الوظيفي لشركته، بضرورة البحث عن مصادر جديدة غير مطروقة، يمكن استخدامها في الانتاج الجديد لشركته، بحيث تعطي التطوير المطلوب الذي يساعد بدوره في رواج منتوجاتها وتسويقها.

يقع مكتب الشركة في ستامفورد، فأقرت مجموعة فليتشر التي تحركت نحو Pittsbrug ضرورة الابتعاد عن استعمال الكيماويات الثقيلة في إنتاجها من الشامبو الذي يكثر استعماله في غسيل السيارات، وكان الشامبو قد الغي إنتاجه من الدورة التابعة للمشروع، لكنهم أصيبوا بالدهشة البالغة لنوع جديد من الشامبو تم اختراعه مؤخرا، فقد أثبتت فعاليته العالية تنظيف كافة الأماكن من الأشياء التي تم اختبارها، بما في ذلك أيدي الناس التي بدت بعد استعمال المستحضر الجديد، لينة، وناعمة وبراقة.. وفي تلك الآونة كانت مادة كيماوية اخرى قد تم إنتاجها وجرى اختبارها على عدد من الناس، من مختلف الأجناس والأعمار والشرائح الاجتماعية فأعطت النتائج ذاتها، باستثناء الكثافة والرائحة العطرة ولكن لسوء الحظ بسبب ان جميع الكميات المنتجة تكدست في مخازن الشركة حيث اعترضها مشكلة التعريف، فعمدت الشركة الى بيع التركيبة الكيماوية الى شركة مختصة في المجال نفسه، ولكنها تفتقر الى خبراتها العلمية، فاقترحت عليها بأنها هي التي تقوم بإنتاج المستحضر الجديد الذي لا يضاهيه أي منتوج مماثل في العالم، من حيث مزاياه المتعددة، فهناك صنف بتركيبة جلاتينية سميكة تشبه مادة الفازلين من حيث الكثافة

وتركيبة ثانية، اقل كثافة ولكنها عند استعمالها تفوح منها رائحة شبيهة برائحة الليمون الطازج.

وتقوم الشركة المشترية بالبحث عن ذوي الخبرة الاكيدة في تسـويق الانتـاج الى المنافـذ العالميـة، وعلى الرغم من نجاحها في مسعاها هذا، غير انها ظلت تشعر بالإحباط الشديد والمرارة، لأن مـا مـن شـك، كان الأجدى لها والأفضل، ان تقوم بنفسها في تسويق منتوجها كي تجني أرباح أتعابهـا ومسـاعيها العلميـة، من دون شراكة احد، ولذلك ألقت باللائمة كاملة على ادارة الشركة التي لم تكن بمستوى المسؤولية.

الأسئـلة :

1- هل تعتقد ان بيع التركيبة الكيماوية الى شركة مختصة في المجـال نفسـه مـن اجـل تسـويقه هـو الحـل الأفضل وإذا لم يكن كذلك فما الحل الأفضل برأيك؟

2- ما افضل الطرق لتسويق المنتج وهل هناك فرصة كامنة قد تعمل على إنجاح المنتوج بشكل افضل؟

حالة رقم (6)

مجموعة فنادق القصر - الرياض

في تقرير ممتع نشرته احدى المجلات المتخصصة بعالم الكمبيوتر، يدور حول نوع جديد من برامج الكمبيوتر المتوفرة في عدد من الشركات العالمية مثل (IBM) لوتس وشركة التكنولوجيات التعاونية ذات التطبيق الواسع في مجال المعلوماتية ذات التقنية الحديثة العالية كأداة تحليل معاصرة وحل لمعظم مشاكل العمل، حيث تعمل لوحة المفاتيح، في جوهرها بما يمكن خمسة الى خمسة عشر شخصاً بأن يشتركوا سوية في شبكة اتصال مقفلة، سواء أكانوا في غرفة واحدة، او في عدة غرف، في مدينة واحدة او في اماكن متفرقة في العالم، ويصبح بمقدورهم مناقشة قضية ما وفي أي وقت شاءوا، من دون إزعاج الآخرين، اذ يمكن قراءة المعلومة من قبل الجميع وفي آن واحد مسطورة على الشاشة. لا شك ان بعض هذه الأجهزة معقد بعض الشيء، ولذا يتطلب العمل عليها بكفاءة، بعض التسهيلات الفنية.. ان وسيلة من هذا النوع قد استطاعت اختصار الوقت اللازم للحصول على معلومة ما الى 56% كما هو حاصل لدى شركات (IBM) مثلا، وان شركة بوينغ للطائرات استطاعت اختصار 90% من الوقت اللازم لتطوير نظام السيطرة الاساسية في تشغيل الآلات والمكائن، وكل هذه أدلة واضحة على أهمية الاستخدام الأمثل للحاسوب في عصرنا الراهن.

وهذا يوفر المزيد من المال والوقت، مما يعود بالنفع الكبير على الجميع الذي صار بمقدورهم قراءة الأفكار على الشاشة، بدلا من مضيعة الوقت في سماعها. ان (Groupware) موجودة ضمن نظم العمليات منذ بداية التسعينات. وان عدداً من الشركات الكبرى التي تستخدم هذه النظم من اجل التعرف على مستويات

اداء الإدارة ليمارسوا بصورة شخصية في صنع القرار، وصار بإمكان مـديري المسـتويات العليـا زيـارة غـرف الاجتماعات والتجول حولها والنظر الى الشاشات المفردة التي تعطيهم كل ما يرغبون معرفته، وذلك بسرعة فائقة من خلال ملفات المعلوماتية الإلكترونية فائقة الحساسية، كما تجعل العـاملين كـل في موقعـه تحـت أنظارهم مباشرة، وبالتالي يكون بمقدورهم اتخاذ القرارات العاجلة المطلوبة في شتى ميادين العمل.

وقـــد لـــوحظ بصـــورة خاصـــة ان هـــؤلاء المســـتخدمين الـــذي لـــديهم مرؤوسات خدمية مثل: الفنادق، مكاتب المحاماة، البنوك، شركات الطاقـة..الـخ، صـار بإمكـانهم اسـتنطاق الحاسوب للتعرف على النشاط المطلوب وبصورة تفصيلية وعاجلة. ان أسئلة من نوع: كيف تستطيع شركة أوروبا العالمية استعمال Groupware ومتى تبدو المعلومة مناسبة في جميع العمليات الجديدة؟ ومتـى لا تكون؟ ان السلسلة المعلوماتية قامت مؤخرا بوضع مشروعات جديدة، على أساس الفريق، محاولة تنصيب (نوع القوة) في عملياتها حول العالم، وما زالت سـائرة في نشـاطاتها العملاقـة، غـير أن ملفاتهـا الإلكترونيـة العديدة تسمح للمشتركين من فنـادق، وبنـوك، وغيرهـا مـن القيـام بتنفيـذ اسـتراتيجياتها، بمرونـة وكفـاءة تامتين، تفوق دقة ومرونة مديريها من المتوسطين، وفوق المتوسطين، وذلك هو واقـع الحـال في تكنولوجيـا المعلوماتية المستقبل الذي يتقدم حثيثا الى الأمام على الدوام.

الأسئـلة :

1- هل تعتقد بأن هناك تحديات وصعوبات كثيرة من اجل تطوير برامج كمبيوتر في هذا المجال؟

2- ما فرص النجاح وهل هناك مجال لتعظيم فرص النجاح في مجال تطوير برامج كمبيوتر مختلفة؟

حالة رقم (7)

شركة سلطان للانتاج

ركزت شركة سلطان منذ عام 1993 على المنتوجات الغذائية الجديـدة، التـي شـكل ربعهـا 30% من إجمالي مبيعاتها.. وتوفر لديها خمسة منتجات جديدة، خلال السنوات الخمس الماضية بلغت مبيعاتها (100) مليون دينار أردني، وأكدت على أن قصة المبيعات التي حققت في السنة الأولى (200) مليون دينـار، إنما هي الدليل القاطع على مزاولة عملهـا. وعنـدما شـعر المعنيـون في الشركة انهـم يعـانون مـن مشـاكل السيولة ومشاكل اخرى بدأوا البحث عـن شرائـح جديـدة غـير ملتـزمين بـأنواع محـددة في الأغذيـة، وغـير محصورين في قنوات بيع تقليدية، فاهتدوا الى إنتـاج جديـد، هـو وجبـة لشـخص واحـد تقـدم مـن خـلال محلات تأجير الفيديو، ودور السينما. وكانت هذه العملية تخضع لثلاثة متطلبات رئيسية:

1- ان يسد المنتوج وجبة غذائية حقيقية لدى الزبون.

2- ان يصبح المنتوج جزءاً من ظاهرة غذائية رئيسية في المجتمع.

3- ان يتم تنفيذ العملية دون أخطاء صحية وفنية.

ومن المهم ان يتم تنفيذ الشروط الثلاثة بصـورة مترابطـة، بمعنـى عـدم إهـمال أي منهـا. وبعـد دراسة معمقة للسوق، اهتدوا الى صناعة بسكويت خاص بمناسبات معينة، ويصـنع بأشـكال تختلـف عـما هو سائد، أشكال يراعى ان تكون جذابة، وبطعم يشجع على تناول المزيد منهـا وخاليـة مـن الـدهون. وفي الوقت نفسه، تصنيع بسكويت خاصا بالأطفال. اما المطلـب الثـاني، فقـد حُقـق بسـهولة، بنـاء عـلى النمـو المتزايد في اعداد الأشخاص البالغين، من الراغبين في المحافظة على صحتهم

وعلى ما بذلوه من جهود كبيرة في معرفة ردود الأفعال لدى المستهلكين بصورة عامة.

بعد ذلك جاءت مرحلتي التسويق والتطوير الفني واشتملت على صفحات متعددة من الجهد المتواصل أسفرت عن وضع الأسماء المثيرة للمنتوج، والماركة الخاصة به، رافقها عرض إعلانات متعددة عبر التلفاز ووسائل الاعلام الاخرى شارحة فوائده الغذائية ومزاياه الصحية وقامت من جانبها دائرة العلاقات العامة في الشركة، بطبع كراسات، حول المنتوج، وتوزيع عينات مجانية وإعطاء تخفيضات مناسبة وعمل نشرات دعائية تم توزيعها ونصبها في اماكن متفرقة في العاصمة، ونشاطات دعائية اخرى مختلفة.

ثم مرحلة التجارة، والتي تلي مرحلة التقييم للدراسات الفنية، تطوير انشطة الدعاية، اختيار ألوان ورق التغليف، وتصميم العبوة .. الخ، والآن جاءت مرحلة التنفيذ التي انتظرها الجميع بفارغ الصبر وتتطلب بدورها :

- شحن العينات لأقسام المبيعات.

- شحن المنتج تجاريا للأسواق.

- إطلاق الحملات الإعلانية المتواصلة.

كل هذا يعطينا تصورا شاملا من ان أي مشروع تجاري يراد له النجاح المطلوب يحتاج الى منفذين يمتلكون الخيال الخلاق والصبر حتى تتحقق النتائج، وفوق هذا كله روح ديناميكية مشحونة بالتحدي والثقة بالنفس.

الأسئـلة :

1- إعطاء تقييم شامل لعمليـة التطـوير للمنتـوج مـن حيـث الصـنع، وألـوان التغليـف وعمليـة التسـويق الشاملة التي من الممكن ان يكون لها مردود جيد عـلى شركـة سـلطان للانتـاج مـن جميـع جوانبهـا المادية والحصة السوقية وما شابه؟

حالة رقم (8)

(شركة رائد للحاسبات)

في يوم الخميس الموافق 24 آب من عام 1997، وقع اكبر حدث تسويقي في التاريخ، كما اعتقد المراقبون آنذاك، ليس على مستوى الاردن فحسب ولكن على المستوى العالمي، حيث كتبت آلاف التقارير والمقالات حول إنجاز (ويندوز 98) وضجت مدينة اربد بجموع الصحفيين وأصحاب العلاقة والجمهور، وتم صرف ما قيمته عشرة ملايين دينار أردني على شكل إعلانات ضخمة، وبالونات كبيرة، وراقصين على أنغام موسيقى بلدية المحافظة، وتم تغيير عمارة الشمس التي تحتوي مكاتب الشركة من خلال عشرات المصابيح الكبيرة المتوهجة. واستمع الحضور المتزاحم لأغنى رجل في البلاد وهو يعلن بفخر عن اكتمال الاختراع الرائد الجديد، فأثار ذلك حماس الصفوف العديدة التي بكرت بالحضور إلى الموقع منذ مساء اليوم السابق وهي متلهفة للحصول على نسخها من الابتكار، ومعظمهم أشخاص ليسوا بحاجة الى الاختراع فقد أرادوا ان يكونوا جزءاً من التظاهرة. وكان مراقبو الحدث من الشركات المماثلة الاخرى يأكلهم الحسد ويروجون الإشاعات وان كانوا على يقين من أن شركة رائد للحاسبات كانت تعكف وبسرية تامة منذ سنتين لتفاجئ الجميع، وان (ويندوز 98) اذا صح ما يقال بشأنه سيصبح معيارا لعالم الاتصالات بواسطة الكمبيوتر حيث ستشمل خدماته ليس النظم الكبيرة فقط، بل وحتى شبكات الاتصال بين اجهزة الحاسوب الشخصية وآلات اخرى مثل الطابعات والهواتف. وفعلاً انهالت الطلبات فاشترت شركة ميرلنش (15) ألف حاسوب شخصي و(100) كمبيوتر كبير، لتغطية خدمات (70) مكتب إقليمي يعمل فيها (700) موظف وموظفة، وأعلنت شركة الجسر عن خططها الرامية لاستبدال شبكاتها الحاسوبية بـ (40) كمبيوتر كبيراً، ونظام تشغيل (ويندوز 98) لإدارة حواسيبها، بما فيها أنظمة البريد الإلكتروني.

وازاء كل هذه الضخامة من الطلبات، بدت شركة رائد قادرة على تلبية كافة الطلبات بما فيها طلبات لأشخاص من غير الفنيين، لكنهم كانوا راغبين باستخدام (السوبر هاي وي). وسوف يكون ويندوز 98، بمثابة حصان طروادة الذي ستقتحم به معامل الاتصالات الصعبة، اذ عند الضغط على زر واحد تكون على شبكة الإنترنت مباشرة من دون الحاجة الى الاعتماد على شركات متعددة لتقديم مثل هذه الخدمة.. وحاولت الشركة في حملتها ضمن محاولاتها التركيز على مديري شركات مثل: امريكا أون لاين، وتوفل، وأي بي ام، وغيرهما لاستخدام منتوجها المثير.. وازاء اختراع مثير وشديد الخطورة بالأخذ من يمتلكه الدخول بسهولة على مواقع الانترنت العالمية ومشاهدتها، احتجت وزارة العمل على تسويقه، غير ان المسؤولين فيها وأزاء اختراع محلي رائد على مستوى، لم يتحركوا لمنع إطلاق الحملة الإعلانية الشاملة التي قامت بها شركة رائد المصنعة.

الأسئـلة :

1- ضع تصوراً شاملاً ومتكاملاً لاتجاهات اخرى من الممكن ان تستفيد منها شركة الرائد للحاسبات في ترويج وتسويق منتوجاتها (ويندوز 98) بجميع أشكال الاتصالات؟

2- هل تستطيع شركة الرائد للحاسبات تلبية طلبات وحاجات جميع المستخدمين لبرنامج الكمبيوتر (ويندوز 98) وهل من الممكن دخول منافس آخر والحصول على حصة سوقية مناسبة ومنافسة للرائد للحاسبات؟

حالة رقم (9)

التكنولوجيا وتطوير المنتجات الجديدة

(تجربة مايكروسوفت)

المقدمة

هل تخيلت يوما ان ينفتح باب منزلك بنظرة واحدة من عينيك، وهل تصورت أن تخبرك ثلاجتك باحتياجاتك المنزلية بل وتطلبها لك من أقرب سوبرماركت، وهل حلمت يوما أن تعيش داخل منزل كل شيء فيه متصل ببعضه ومرتبط بالانترنت، كل هذا لم يعد مجرد احلام بل حقيقة صنعتها مايكروسوفت وجسدتها في منزل المستقبل وهو نموذج لتصور مايكروسوفت لمنازل المستقبل ويوجد داخل احد مباني شركة مايكروسوفت العملاقة في رد موند بالولايات المتحدة الأمريكية وهو ثمرة لأبحاث استمرت سنوات طويلة عكف خلالها الخبراء في مايكروسوفت على تحويل احلام وأمنيات الانسان للحياة في منزل خيالي الى حقيقة ملموسة.

مجرد ان تقترب من باب المنزل تكتشف أن بابه لا يحتاج الى مفاتيح للدخول الية بل من خلال كاميرا صغيرة بجوار المنزل تتعرف على صاحب المنزل من خلال أدق بصمة معروفة حتى الآن وهي بصمة العين وتسمح له بالدخول، اما اذا كان الشخص القادم زائراً أو ضيفاً يخبره جهاز التعرف الموجود بجانب الباب بعدم وجود احد بالمنزل وتطلب منه ترك رسالة صوتية او رسالة بريد الكتروني، وتلتقط له الكاميرا صورة دون أن يشعر، وتظهرها لاحقا لصاحب المنزل مع الرسالة ليتأكد من الهوية الحقيقية للزائر.

وبعد أن تدخل من الباب تجد الستائر قد ارتفعت من تلقاء نفسها والأضواء الخفيفة قد أضيئت والموسيقى المفضلة لك تم تشغيلها وتجد على الحائط لوحة

صغيرة تمكنك من تغيير الحالة الموجود عليها المنزل وفيها يقوم المنزل بتشغيل جهـاز التلفزيـون (Entertainment) تحتوى على عدة اختيارات هي: التسلية ويسمح بتشغيل كل أجهـزة الترفيـة الموجـودة بالمنزل ويقوم بتخفيف الإضاءة.

أما الحالة الثانية فهي العمل، ففي أثناء مذاكرة الأولاد وأداء الأب والأم لجزء من عملهم داخل المنزل يقوم المنزل بوقف تشغيل كل أجهزة الترفيه ويزيد من شدة الإضاءة.

أما الحالة الثالثة فهي النوم، حيث يقوم النظام بإغلاق جميع الأجهزة وتخفيف الإضاءة تماما وضبط أجهزة الايقاظ على مواعيدها المعروفة لكل فرد بالمنزل، والحالة الرابعة هي أثناء الخروج من المنزل.

ويحتوي المنزل في كل حجرة به على جهاز كمبيوتر متصل بالانترنت كما يمكن التحكم بأي وظيفة داخل المنزل من خلال الأوامر الصوتية، حيث يمكن تشغيل الأجهزة وتخفيف أو زيادة الإضاءة وانزال الستائر او رفعها.

اول حجرة تدخل اليها هي غرفة استقبال الضيوف وتحتوي على جهاز تلفزيون بشاشة مسطحة وهو متصل بالانترنت ليمكن الحصول على أحدث أفلام الفيديو ومشاهدتها ويحتوي على ميزة المشاهدة اللاحقة بحيث يقوم الجهاز بتسجيل أي شيء يفوت المشاهد في حالة قيامه بفتح الباب مثلا أو الرد على التلفون بحيث يستطيع الجهاز تسجيلها وعرضها للمشاهد كما لو لم يفته أي مشهد او لقطة.

بعد ذلك تدخل الى المطبخ، ويحتوي على تكنولوجيا غير مسبوقة لخدمة ربة المنزل فالثلاجة تمكنك من التعرف على محتوياتها دون فتحها وذلك من خلال الأمر الصوتي، فمثلا اذا كنت تريد ان تتأكد من وجود علب حليب كافية فما عليك سوي ان تسأل النظام، فتقوم الثلاجة من خلال جهاز الماسح الضوئي بقراءة البار كود المكتوب على كل المحتويات بالثلاجة، والتأكد من عدد علب الحليب والرد

(Scanner) عليك فورا ومن خلال نفس التكنولوجيا أن تتعرف الثلاجة على العناصر الناقصة وتطلبها مباشرة من خلال الانترنت المتصل بها، ويمكن تصفح الانترنت من خلال الشاشة الموجودة على باب الثلاجة.

أما فرن الميكروويف فهو مزود بنفس التكنولوجيا التي تمكنه من قراءة البار كود الخاص بأي شيء يتم وضعه فيه وتحديد الوقت الذي يستغرقه تسخينه، وعند انتهاء هذا الوقت يقوم النظام بتنبيه اصحاب المنزل من خلال الصوت وقطع برامج التلفزيون وكتابة رسالة على الشاشة لكي لا تحدث أي حرائق. أما جهاز البوتاجاز فهو مزود بنفس التكنولوجيا لتنبيه أصحاب المنزل في حالة نسيان أي شيء داخله، ويمكن لصاحبة المنزل ان تتصفح الانترنت اثناء عملها بالمطبخ ويمكنها طلب أي شيء من اقرب سوبرماركت عبر الانترنت.

أما حجرة MP3 و DVD ومن المطبخ الى حجرة الأولاد وهي مزودة بأحدث وسائل الترفيه من أجهزة المعيشة فهي تحتوي على جهاز تلفزيون حائطي كبير يتيح مشاهدة أحدث البرامج والافلام من خلال مكتبة الافلام على الانترنت حيث يتصل الجهاز بالانترنت، كما يمكن لصاحب المنزل ان يستعرض كاميرات المراقبة الموجودة في كل انحاء المنزل عبر شاشة التلفزيون كما يمكنه مشاهدة سيارته داخل الجراج واضاءة الأنوار بل وفتح باب الجراج في حالة ما اذا قرر الخروج.

ويحتوي المنزل على حجرة لممارسة الرياضة وهي مزودة بأحدث الأجهزة ويمكن لصاحب المنزل أن يتعرف على احدث برامج الرياضة من خلال الانترنت المتصل بالاجهزة وتطبيقه فورا والحصول على نصائح المتخصصين، كما يحتوي المنزل على حجرة للمكتب مزودة بآخر منتجات مايكروسوفت المكتبية التي تسهل الأعمال وتنجزها بسرعة أكبر.

حول "مايكروسوفت للأبحاث MS Research "

في عام 1991 اصبحت "مايكروسوفت" Microsoft Corporation واحدة من الشركات التي تحتل المرتبة المرتبة الأولى بين الشركات التي تمتلك مراكز بحث في علوم الحاسبات. وقد أنشئت "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research" مرتكزة حول عدة معامل أبحاث فريدة ذات بنية أكاديمية مفتوحة. وككيان يلعب دورا حيوية في صناعة مؤثرة (البرمجيات) رأت مايكروسوفت ان هناك حاجة ملحة لدعم طويل المدى لأبحاث الحاسبات - أبحاث غير مقيدة بدورات انتاجية- بهدف الوصول الى تقنيات جديدة تسهم بشكل فعال في التنمية المستقبلية، والتي سيعمل على تطويرها طاقم فريد من خلاصة علماء وباحثي تقنيات الحاسبات.

ان "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research " تعد أكبر مؤسسات أبحاث البرمجيات حول العالم، وأكثر هذه المؤسسات البحثية سرعة في النمو، والمؤسسة البحثية الوحيدة التي تسهم وستظل تسهم بشكل مؤثر في الإضافة الفعالة لخبرات الملايين حول العالم خلال عدة عقود قادمة.

أهداف "مايكروسوفت - للأبحاث MS Research "

"تركز على الابحاث بصورة غير مسبوقة، إنها تتبنى تقنيات ستتيح للعالم حاسبات ترى، تسمع، تتحدث، بل وتتعلم بما يتيح للناس التفاعل معها بصورة طبيعية تماما كما يتفاعلون مع أقرانهم من البشر"... بيل جيتس

وقبل أكثر من عقد مضي أزاح "بيل جيتس" رئيس مايكروسوفت الستار عن رؤيته لمستقبل الحاسبات، وقد تنبأ بأنه سيأتي يوم سنري فيه حاسبات لديها القدرة على الرؤية، السمع، التحدث والتعلم.

وأن مستخدمي هذه الفئة من الحاسبات سيمكنهم الوصول الى المعلومات العامة والخاصة بكل آمان وسرية من منازلهم أو من مكاتبهم وشركائهم أو من أي مكان بالعالم بكل سهولة ويسر.

كما وتنبأ Bill Gates بدقة الدور الحيوي الذي تلعبه المعدات المحمولة باليد Handheld devices اليوم في عالم الحاسبات والاتصالات والتعامل مع معطيات الانترنت، كما تنبأ بغزو تقنيات الحاسبات والانترنت للمعدات المنزلية (كالطرازات الحديثة من الهواتف المكتبية وأجهزة التلفاز).

إن رؤية جيتس Gate's vision تعكس أهداف "مايكروسوفت" لإثراء حياة البشر على كافة المستويات: الشخصية والعملية والفكرية، جنبا الى جنب مع التيقن من أن حاسبات المستقبل اكثر كفاءة وسهولة في التشغيل عن حاسبات اليوم.

ولقد حققت الصناعة تقدما مذهلا خلال الاعوام القليلة الماضية، وعلى الرغم من ذلك، فإنه ما زالت هناك تحديات كبيرة ومشاكل مؤثرة تحتاج الى حلول فعالة، تسعى "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" الى ايجاد حلول لهذه التحديات والمشكلات، ومخططات "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research " لتحقيق ذلك هي:

* تخصيص من خمس الى عشر سنوات من الابحاث تسبق دورات تطوير منتج ما للوصول الى تقنيات مؤثرة وابتكارها تسهم في الاضافة الى مستخدمي هذا المنتج مستقبليا.

* التنسيق التام مع مراحل دورات تطوير المنتجات للوصول لأفضل النتائج في اقصر وقت ممكن والاستفادة بذلك في مراحل تطوير المنتجات الأخرى مستقبلاً.

* الأخذ بالتشارك والعمل الجماعي بين المجاميع البحثية داخل "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" لتوسيع دائرة معارف الباحثين والعلماء.

* تكوين العلاقات الدولية المرتبة مع البارزين والمميزين من باحثي وعلماء الجامعات حول العالم، وذوي البصمات المؤثرة في التدريس والتعليم المدعم بنقل الخبرات، بهدف الاستنفار والتعجيل بظهور ابتكارات وابداعات تقنية جديدة، والدعم الواسع للتعليم الهندسي والاتصالاتي.

واليوم تغطي المشروعات البحثية لدى "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research " عدة مجالات ترتكز حول الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence وابتكار طرق جديدة للبشر للتفاعل مع الحاسبات، وفي إطار ذلك تغطي أبحاث "مايكروسوفت محاولات تحسين ورفع مستوى لغات البرمجة Programming Languages وتطوير أدوات التطوير Software Tools لتوفير السبل اللازمة والملائمة أمام المطورين للعمل بصورة افضل من ذي قبل. وبوجه عام، فان "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research" تهدف من وراء أبحاثها الى التبسيط والارتقاء بمستوي تفاعل البشر مع التقنيات.

الابحاث والتطوير

بعض الناس يعتقدون أن الوصول لابتكار ما واضفاء بصمة مؤثرة يحتاج لبداية وانطلاقه أولى، وأن ما يأتي بعد ذلك هين أمره، وتري "مايكروسوفت" أن الأمر له بعد مختلف، ومن ثم فهي تراه بصورة اكثر شمولية. فالشروع في عمل شيء ما تقليدي يكون محدد المعالم، ولكن في التقنيات يختلف الأمر فالوصول الى ابتكار ما واختراع تقني جديد يتطلب سنوات طويلة من البحث المضني والعمل الشاق.

وفي حقيقة الأمر، فإنه في معظم الأحوال تطلق التقنيات بعد المرور بسلسلة من الأبحاث الاساسية كما هـو الحال مـع تقنيـة الانترنـت والبريـد الالكـتروني emails، وتـؤمن "مايكروسـوفت" بضرـورة تحـول وترجمـة الأبحاث الى ابتكارات تقنية ومنتجات فعلية، وأن معظم تقنيات اليوم ترجـع أصـولها الى العلـوم الأساسـية للاسلاف.

ومعظم، ان لم يكن كل باحثي "مايكروسوفت"، يعملون في إطار أهداف شـمولية بعيـدة المـدي تسبق بمدى طويل دورات تطوير المنتجات ويرتبط هؤلاء ارتباطا وثيقا مع مجـاميع تطـوير المنتجـات، وفي حقيقة الأمر فإن معظم منتجات "مايكروسوفت" المتوافرة بالأسواق اليوم بـدءاً مـن الألعـاب CD-ROM games وحتى البرمجيات المكتبية والبرمجيات المؤسسـية Enterprise wide system software تعتمـد عـلى تقنيات أو أدوات tools خلقت بواسطة "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research "

وأحيانا ما يمرر باحثو "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research " أفكارهم الى مجاميع تطوير المنتجات، ومثال ذلك قيام باحثي مجموعة تقنيات الكلام Speech Technologies Group وتقنية Clear Type Technology بالتعاون المباشر مع مجاميع تطوير المنتجات، وهما أحدث أمثلة نقل التقنيات Technology Transfer ما بين البحث والتطوير.

منهجية العمل

يعمل في "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research " اليوم قرابة 620 موظفاً في أكثر من 30 معملاً حول العالم، وقد ظهرت "مايكروسوفت للابحاث Microsoft Research " الى حيز الوجـود مـن قبـل Microsoft Corporation بالولايـات المتحـدة الامريكيـة، واليـوم تمتلـك معـاملا في كـل مـن Beijing و Cambridge والمملكة المتحدة الى جانب المقار الرئيسية لها في

ردموند- واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية، هذا فضلا عن مركز متنامٍ في سان فرانسيسكو.

تضم "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research " نخبة من خيار العلماء والباحثين المتخصصين حول العالم.

ومن بين باحثي "مايكروسوفت" طائفة من العلماء البارزين الذين لهم بصماتهم وانجازاتهم المؤثرة في الصناعة، وجميعهم ذوو شهرة واسعة اقليميا وعالميا، وقد حاز العديد منهم عدة جوائز ودرجات علمية وجوائز عالمية رفيعة المستوى مثل:

* National Medal of Technology

* Turing Award of the Association for Computing Machinery.

* Dields Medal of the International Mathematical Union

وهناك عدد غير قليل من علماء وباحثي "مايكروسوفت للابحاث Microsoft Research " أعضاء في الأكاديمية القومية للهندسة National Academy of Engineering وكثير من باحثي "مايكروسوفت للابحاث Microsoft Research" ايضا حازوا جوائز وكرموا من أكاديمية Academy of Motion Picture Arts كما وحصل آخرون على جائزة Sciences Award ("Oscar") for Technical Achievement .

وجودة أبحاث "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research" جعلتها تحتل مكانة بارزة ضمن المؤتمرات والمنتديات البحثية والعلمية الشهيرة، وجعلتها تتصدر أغلفة المطبوعات والدوريات المتخصصة، ودائما ما تحظى باهتمام الصحافة المتخصصة.

ولا يقتصر دور باحثي "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research" على ما يقومون به داخل المعامل بل يتخطاه الى عالم أكثر رحابة في المشاركة والعمل الجماعي.

كما وتكفل "مايكروسوفت للابحاث Microsoft Research " من خلال باحثيها برامج خاصة يستفيد منها الدارسون ببعض الجامعات. ايضا تسهم "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research " وباحثوها في العديد من التجمعات البحثية للمشاركة في الأفكار وربما للعمل المشترك. نظرة موضوعية على "مايكروسوفت – للأبحاث Microsoft Research" الى أربعة مجاميع رئيسية يمكن الرجوع الى تفاصيلها بالوصول الى العنوان التالي:

http://research.microsoft.com/areas

والمجاميع الأربع هي:

* Interactivity and Intelligence

* Programming Tools and Techinques

* System and Architectures

* Mathematical Sciences

واليكم بعض التفاصيل عن هذه المجاميع الأربعة :

Interactivity and Intelligence

ترتكز اتصالات البشر اليوم على عدة لغات منطوقة أو مكتوبة، وسيكون من المفيد والملائم أن ترتكز التقنيات عند تفاعلها مع البشر على نفس المفهوم.

وهناك أبحاث تأخذ هذا الاتجاه وتهدف إلى توفير حاسبات ومعدات تتفاعل مع البشر بلغاتهم الطبيعية، ومن بين هذه الأبحاث:

* Speech Recognition

* Vision Technology

* Computer Graphics and User Interfaces

والباحثون في هذا المضمار مهتمون بتوفير حاسبات تتفاعل مع البشر كبشر (بشكل طبيعي)، ولهذا تجدهم في سعي دائم لايجاد أفضل الصيغ التي تعينهم على توفير

تقنيات تمكن الحاسبات من فهم البشر بصورة أفضل وأكثر دقة، ويعمل باحثو هذا الصنف من المشروعات من تحت مظلة الذكاء الاصطناعي، وهم بالفعل يتبعون ادارة بنفس الاسم Artificial Intelligence لدى "مايكروسوفت للابحاث Microsoft Research "

Programming Tools and Techniques

إن "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research " تسعي الى تعظيم إمكانات نظم الحاسبات والتنوع في سبل تحقيق ذلك، وحاليا يعكف علماء وباحثو "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research " على الوصول الى طرق لتصميم نظم تشغيل operating systems وبنيات ومكونات برامجية تستطيع التعامل مع أحدث ما تم تطويره من مكونات مادية خاصة معدات التخزين ومكونات الشبكات networks وما سوف يطرح بالاسواق مستقبليا.

هذا الى جانب محاولة الوصول لقواعد بيانات متطورة عالية الكفاءة ونظم تقبل التوسعة scalable systems ترتكز حول عناقيد من المعدات ونظم من فئة distributed systems يمكنها آلية توفيق أوضاعها وإعادة توصيف نفسها، فضلا عن الوصول الى شبكات توفر حرية الموقع Iocation-independence لكل من مستخدميها ومصادرها.

Mathematical Sciences

على صعيد الرياضيات، فإن "مايكروسوفت للأبحاث لها أبحاثها المميزة في هذا المضمار للوصول الى حلول فعالة للعديد من المشكلات في عالم البرمجيات بدءاً من شفرات تأمين البيانات وتأمين عمليات الولوج للبيانات وحتى تأمين البيانات الشخصية والمعاملات المالية عبر الويب.

الأبحاث فيما وراء ردموند

إن معظم معامل "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " الرئيسية تقع في مقارها الرئيسية الكائنة بردموند واشنطن الولايات المتحدة الأمريكية، هذا الى جانب عدة معامل اخرى متخصصة أبرزها معامل "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research " لدى Cambridge وسان فرانسيسكو و Beijing .

Microsoft Research Ltd

تهتم معاملها الكائنة في Cambridge بمجالات لغات البرمجة programming languages ، وأمن البرمجيات واسترجاع المعلومات Information retrieval وانظمة التشغيل operating systems والشـبكات networking .

وقد دشنت Microsoft Research Ltd (Cambridge) في عام 1997 ومعاملها في نمو مطرد، ويعمل بها حاليا 65 عالماً وباحثاً.

Microsoft's Bay Area Research Center (BARC)

دشنت Microsoft's Bay Area Research Center (BARC) في عام 1995، ويعمل باحثوها في تطوير الخادمات من فئة scalable servers ومستقبل الاتصالات وما يعرف اصطلاحا باسم Virtual Communication (مشروع Telepresence)

Microsoft Research , China

أنشئت Microsoft Research, China قبل ثلاثة أعوام مضت (في عام 1998) وتعد معاملها أحدث معامل "مايكروسوفت للأبحاث Microsoft Research" على الاطلاق ومن أكثر معاملها اتساعاً.

ويعمل بهذه المعامل أكثر من 50 من صفوة العلماء والباحثين، يكرسون جهودهم لتطوير أجيال جديدة من تطبيقات الوسائط المتعددة multimedia applications وتقنيات برمجية خاصة للغات الأسيوية، من بينها واجهات الاستخدام user interfaces ونظم التحويل والترجمة ما بين اللغات.

مايكروسوفت- للأبحاث وحقيقة تحوّل التقنيات من أوجه البحث الى حيز التنفيذ:

بلغت مسيرة مركز مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " عشر سنوات، وهي اجمالي قصة نجاحه، والتي استطاعت خلاله تحويل كل ما وصلت اليه داخل معملها من تقنيات وابتكارات الى واقع، في هيئة منتجات "مايكروسوفت" الرائدة، التي نراها بين أيدينا في جميع أنحاء العالم.

والقائمة التالية تضم جانباً من تقنيات "مركز مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " التي خرجت من حيز حدود معاملها الى رحابة الانتاج والانتشار كمنتجات فعلية للشركة.

ولتعلموا أن هذه القائمة لا تمثل قائمة شاملة بكافة هذه التقنيات او المنتجات، ولكنها تمثل جانباً من أعمال "مركز مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " ولعلها تلقي الضوء على جهود الأبحاث المضنية، وسياسة "مايكروسوفت" في البحث والتطوير واستراتيجياتها الحالية والمستقبلية تجاه نقل التقنيات وتحويلها الى اصدارات لمنتجات ناجحة ومؤثرة.

WINDOWS 95

طُور مركز "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" خصيصا لمطوري هذه الاصدار لدى "مايكروسوفت" مجموعة من أدوات التحسين ورفع الكفاءة التي مكنتهم من جعله نظاما للتشغيل أسرع في عمليات بدء الترقيم، واكثر استجابة لحاجات مستخدميه، وأقل حاجة للذاكرة.

هذه الأدوات مكنت مطوري نظام WINDOWS من إطلاق الجيل الثاني منه ليعمل بكفاءة عالية، حتى في ظروف تدني كفاءة المعالجات processors وانخفاض قدر الذاكرة RAM .

WINDOWS 98

طور مركز "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " أداة برامجية لإدخال البيانات الى الحاسبات باللغة الصينية (Chinese Input Method Editor IME) الى مختلف التطبيقات العاملة في ظل Windows 98 والذي كان يتمتع بميزة سرعة ودقة إدخال البيانات الى كافة أشكال التطبيقات.

كما طور فريق باحثي "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" شفرات Windows Media Player Audio and Video Codecs التي باتت اليوم قياسا standard معمولا به في عالم رقميات الصوت والفيديو، والتي تتمتع بصيغ مضغوطة compressed لا تؤثر على الكفاءة، والتي تسهم في العديد من الاتجاهات خاصة عبر الويب.

WINDOWS NT

قامت "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" بابتكار ما أطلقت عليه Alpha composition وهي مجموعة من اللوغاريتمات البرامجية التي تسهم بشكل ما في التعامل مع الصور ومعالجتها تحت Windows NT .

كما وابتكرت "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" كذلك خصيصا لنظام Windows NT مكتبة من المكونات البرامجية فئة Cryptography التي يستخدمها المطورون في تأمين البيانات وحمايتها عن طريق تشفيرها encrypt على صعيد الشبكات، أو في غير نطاق الشبكات.

WINDOWS 2000

استطاعت مجموعة Decision Theory and Adaptive Systems Group لدى "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" ابتكار مجموعة من برمجيات الحلول Troubleshooters عرفت باسم DTAS troubeshooters والتي أوجدت بهدف تمكين طائفة المحترفين من مستخدمي Windows 2000 من استكشاف الأخطاء ومعالجتها.

قامت كذلك "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" بتطوير Text-to-speech enging وهي برمجيات جوهرية قادرة على تمكين حاسبك من قراءة النصوص القياسية أو نصوص التطبيقات الشهيرة كمثل Microsoft Word .

استطاع باحثو "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " تطوير خصائص خاصة ضمن Windows 2000 تستطيع مواجهة القرصنة Anti-piracy والتي تضم ميزة توليد product identify numbers أو PINs يصعب تخمينها، فضلا عن الوصول اليها.

كما طور مجموعة من باحثي "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" مجموعة من أدوات رفع الكفاءة Kernel optimization tools والموجهة كذلك للاصدارات الأقدم من Windows .

أطلق باحثو "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" كذلك مكتبات من شفرات تأمين ارسال البيانات عبر الشبكات Public-key cryptography libraries .

كذلك ابتكر باحثو "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" الاصدار السادس من انترنت بروتوكل Internet Protocol version 6 أو Ipv6 والتي تمكن مطوري أقسام تقنية المعلومات IT departments من تقييم وتجربة

البرمجيات. أيضا أطلق باحثو "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " برمجيات Direct X وبينات تطويرها Direct X API والموجهة للوسائط المتعددة multimedia ورفع أداء معالجة الرقميات من صور ولقطات فيديو وصوت، فضلا عن دعم الألعاب ومؤثراتها الخاصة.

ونهاية طورت معامل "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " مجموعة من أدوات تحليل كود المصدر Source code analysis tools والموجهة لمطوري برمجيات وتطبيقات Windows 2000 ، لتمكنهم من تحليل وتقييم برمجياتهم في كافة أطوار انتاجها.

WINDOWS XP

قام باحثو "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" بتطوير تقنية العرض Clear Type والتي تكفل امكانات هائلة لعرض النصوص بدقة عالية على الشاشات القديمة العاملة بتقنية الكريستال السائل LCD screens .

أيضا أطلقت "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" كود Windows XP Media Player code كخطوة فعالة في طريق تطوير التقنيات الرقمية.

كذلك ابتكر باحثو "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" الاصدار السادسة من انترنت بروتوكول Internet Protocol version 6 أو Ipv6 والتي تمكن مطوري أقسام تقنية المعلومات IT departments من تقييم وتجربة البرمجيات.

استطاع علماء "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " ابتكار مجموعة من أدوات تحليل كود المصدر Source code analysis tools والموجهة لمطوري برمجيات وتطبيقات Windows XP لتمكنهم من تحليل وتقييم برمجياتهم في كافة أطوار انتاجها.

طورت "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " خصيصا لمطوري هذه الاصدار من Windows لدى "مايكروسوفت" مجموعة من أدوات التحسين ورفع الكفاءة التي مكنتهم من جعله أكثر أنظمة التشغيل كفاءة.

OFFICE 95

طورت "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" خصيصا لمطوري هذه الاصدار من OFFICE ، لدى "مايكروسوفت" مجموعة من أدوات التحسين ورفع الكفاءة التي مكنتهم من تطويره بصورة أفضل، ونفس هذه الأدوات كانت موجهة في الأصل لفريق تطوير الجيل الثاني من ويندوز Windows Group for Windows 95 لجعله نظام التشغيل الأسرع والأكثر كفاءة.

OFFICE 97

طورت "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " خصيصا لهذه الاصدارة من Office مدقق صرفي اللغة الانجليزية English Grammar Checker والذي يمكنه من تدقيق النصوص الانجليزية لغويا والتحقق من تراكيب الجمل وبنائها الصرفي، واقتراح التصويبات. ابتكر باحثو "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " صناديق حوار ذكية Answer Wizards كشكل ذكي من أشكال المساعدة تعين مستخدمي Office 97 على أداء أعمالهم بصورة أفضل من ذي قبل.

استطاعت معامل "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" ابتكار Japanese stemmer and segmenter والذي يستخدم في معالجة عمليات الكتابة باللغة اليابانية.

OFFICE 2000

أدخل باحثو "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " تحسينا على صناديق الحوار الذكية Answer Wizards التي أطلقوها لأول مرة مع OFFICE

97 كشكل من أشكال المساعدة الذكية، وتركزت معظم التحسينات في جانب التوصيات recommendations .

أدخل عالمو وباحثو "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " المزيد من اللغات الى المدقق الصرفي Grammar Checker الذي أطلق لأول مرة مدعما للغة الانجليزية مع OFFICE 97 .

OFFICE XP

استطاع مطورو "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" إطلاق تقنية Smart Tags وهي تقنية واعدة ذكية تستخدم في سرعة الوصول للمعلومات في نطاق حاسبك أو في نطاق شبكتك أو في إطار الويب، فضلا عن وثائق تطبيقات Office وغيرها من التطبيقات مع الأخذ بالروابط الآلية automatic links .

ايضا قامت "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" بإدخال المزيد من التحسينات على المدقق الصرفي Grammar checker والذي أصبح يدعم المزيد من اللغات.

طورت "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " تقنية IntelliShrink في Outlook mobile manager والمعتمدة في معدات الاتصالات كالهواتف الخلوية Cellular Phones والـ Pagers .

أيضا طورت "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " لـ Outlook mobile manger تقنية Notification system والموجهة أيضا لمعدات الاتصالات كالهواتف الخلوية Cellular Phones والـ Pagers وهي تقنية ذكية تستطيع استكشاف حاجات المستخدمين تجاه طبيعة الرسائل الواردة لديهم، وإجراء

forward للهام من بينها الى معداتهم للاتصال من فئة Cellular Phones و Pagers وما على شاكلتهما.

استطاع باحثو "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " تطوير تقنيات خاصة ضمن Windows XP لمواجهة القرصنة Anti-piracy والتي صممت خصيصا للحماية والمحافظة على الترخيص.

أطلقت "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " مجموعة من أدوات التطوير Development Tools التي تمكن مطوري Windows XP من اكتشاف الأخطاء في اكواد النظام.

أطلق باحثو ومطورو "مايكروسوفت" تقنية Share Point Team Services وهي تقنيات خاصة للمشاركة في البيانات عبر الويب، ويمكن أن تصنف على انها Information Retrieval Technologies .

كما وأطلقت معامل أبحاث "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " برمجيات جوهرية للتعرف على الكلام Speech Recognition engines والتي تستطيع التعرف على هوية الكلام المنطوق بعدة لغات (متوافر منها حتى الان الانجليزية واليابانية والصينية) وتحويله الى نصوص dictation أو تنفيذه كأوامر voice commands .

ونهاية أطلق باحثو "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " واجهة تعامل للغة الصينية Mandarin Chinese user interface تمكن مستخدمي هذه اللغة من إدخال نصوص لغتهم ذات الثلاثة آلاف حرف أو يزيد بصورة أسهل بمراحل كثيرة عن ذي قبل.

SQL Server

طورت معامل ابحاث "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" خصيصا لنظام SQL Server أدوات اختبار Test Tools تتكفل بتوليد استفسارات معقدة فئة SQL Server quires بشكل عشوائي، بهدف اختبار بنية قواعد بيانات Microsoft SQL Server .

كما وابتكر باحثو "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " أدوات للادارة الآلية Auto Administration tools تستطيع آليا ضبط توصيفات SQL Server للوصول لأفضل أداء.

كذلك تمكنت معامل "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" من ابتكار Key range locking والتي تكفل لأكثر من مستخدم الولوج لقواعد البيانات ذاتها في الوقت نفسه.

طورت معامل "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " برمجيات تكفل ميزة Multilevel recovery لنظام SQL Server آلية تأمين نفسه ضد المشاكل التي تطرأ من جراء عمليات التشغيل المعقدة.

ايضا استطاعت معامل "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " تطوير ما أطلقوا عليه Multiple storage organizations والتي تكفل مزايا ومرونة عالية في تنظيم البيانات ضمن قواعد البيانات.

ونهاية أطلقت معامل "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" تحديثا وامتدادا لمكتبة الربط والتضمين لقواعد البيانات المعروفة باسم Object Linking and Embedding Data Base أو OLE DB والموجهة لمطوري قواعد بيانات SQL .

ومن وراء منتجات "مايكروسوفت" الرئيسية تبرز طائفة من مجاميع الابحاث Research Groups ، والتي أدت ابحاثها الى الوصول بهذه المنتجات الى المستوى اللائق، ومن بين مجاميع البحث ومنتجاتها تبرز.

مجموعة أبحاث التشفير Cryptography :

إذ قام فريق Cryptography لدى "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " بابتكار التقنيات والأدوات اللازمة لتأمين سرية تداول البيانات في إطار الأنظمة التالية من بين منتجات "مايكروسوفت" الجوهرية ذائعة الصيت:

* Windows

* Microsoft Office

* Windows Media Player

* Microsoft Money

* Microsoft Passport

مركز PPRC لدى Microsoft Research

قام فريق عمل مركز أبحاث انتاجية المبرمجين Programmers Productivity لدى Microsoft "مايكروسوفت للأبحاث PPRC أو Research Center بابتكار العديد من أدوات التطوير التي أعانت معظم مجاميع Research في أعمالهم التطويرية، ومن بين هذه OFFICE و WINDOWS تطوير إصدارات الأدوات.

* Source code analysis tools.

* Optimization tools.

مجموعة أبحاث استرداد البيانات وتقنيات اللغات الطبيعية:

قام فريق مجموعة أبحاث استرداد البيانات وتقنيات اللغات الطبيعية Information Retrieval and Natural Language Technologies لدى "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " بتطوير العديد من التقنيات التي

أسهمت وستسهم في تغيير توجهات الحاسبات، وهي تقنيات موجهة في حقيقة الأمر الى تحليل النصوص، ويعمل الفريق البحثي المذكور بالتعاون مع مجموعة Natural Language Products Group ، وقد أفرزوا لنا العديد من التقنيات التي اثرت مستخدمي الحاسبات الشخصية اليوم بالعديد من الخصائص التي وفرتها لهم "مايكروسوفت" من خلال منتجاتها الفعالة العديدة.

ومن بين هذه التقنيات المبهرة المدققات الصرفية Grammar Checkers ونظم الفهرسة والبحث Search & Indexing systems وأدوات تحليل الاستفسارات Queries-analysis tools ، والتي ضمنت في أنظمة ومنتجات "مايكروسوفت" التالية:

* Microsoft Office

* Share Point Portal Server

* Commerce Server

* MSN® Search

* Internet Information Services

* Encarta

* SQL Server natural language query

فريق أبحاث Bayesian Analysis :

يقوم فريق أبحاث Bayesian Analysis في "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " بتطوير تقنيات خاصة تستهدف التنبؤ بسلوك مستخدمي تطبيقات "مايكروسوفت" وتوقع احتياجاتهم، ومن ثم آلية ضبط توصيفات هذه البرامج وفقا لهذه التنبوءات أو التوقعات، وقد تم تضمينها ضمن أنظمة ومنتجات "مايكروسوفت" التالية:

* Answer Wizard

* Troubleshooters

* Support.microsoft.com

* Windows

* Junk mail filters

* Microsoft Outlook mobile manager

ونهاية فإن "مايكروسوفت" تستكمل العمل بجدية على تحويل تقنيات "مايكروسوفت للأبحاث- Microsoft Research" وترجمتها الى منتجات فعلية، ولعل الابتكارات والتقنيات التالية سترى النور خلال الشهور أو السنوات القليلة القادمة في هيئة منتجات من "مايكروسوفت".

* كتب الكترونية Electronic Books .

* تقنيات جديدة خاصة بحاسبات اللوحة Tablet PCs .

* دعم تقنيات التعرف على الكلام Speech and Language technologies في العديد من المعدات.

* تحديثات وتعديلات على أنظمة قواعد البيانات والمكونات Data-mining components .

* المزيد من الدعم للغات الآسيوية.

* تقنيات رائدة ومتقدمة لتأمين سرية البيانات Cryptography Algorithms .

* المزيد من الدعم للرقميات للوصول لأفضل جودة ممكنة.

* أدوات وتقنيات للتطوير والنشر Development & Deployment tools.

مركز أبحاث مايكروسوفت ومستقبل التكنولوجيا

هناك مكونات مادية خيالية دقيقة متناهية في الصغر لدرجة يصعب معها عـلى العـين البشريـة المجردة رؤيتها، من هذه المكونات المذهلة ما يعرف بـ:

الدوائر الالكترونية المدمجة circuits والمجسات sensors والمضخمات الميكروسكوبية pumps Microscopic pumps متناهية الصغر.

ولا تكلف مثل هذه المكونات المادية المبهرة والمؤثرة الكثير، لأنه يتم تصنيع بضعة آلاف منها دفعة واحدة، كما ويمكن تجميع عدد هائل منها لتحقيق أهداف ما كمثل تطوير شاشات عرض عالية التحديد في سمك الورق التقليدي.

ومن التطبيقات الجاري البحث فيها والعمل بها فعليا والمستندة حول هذه المكونات المادية الميكروسكوبية: التشخيص الطبي فضلا عن العلاج، حيث يتم حقن الجسم البشري بمثل هذه المكونات الدقيقة، لتصل الى اماكن الاصابة، بهدف التصوير ومن ثم التشخيص الدقيق أو العلاج (كالتخلص من جلطات المخ وانسداد الشرايين وصمامات القلب). إننا بصدد مكونات مذهلة ستمكننا من تطوير معدات قادرة على الابصار بل وربما السمع وتمييز الروائح.

إن ما كان يوصف فيما مضي بالخيال العلمي بات واقعاً علمياً وحقائق مسلماً بها، ففي القريب العاجل سوف نشهد ما يطلق عليه Micro-Electro-Mechanical Systems أو MEMS ، النظم الالكتروميكانيكية الدقيقة، وهي عبارة عن مكونات مادية متناهية الصغر تعتمد على الالكترونات في التشغيل جنبا الى جنب مع مكونات ميكانيكية حركية دقيقة للتشغيل، فالاولى تضمن لها الطاقة اللازمة للتشغيل بينما الثانية تكفل لها الحركة لأداء الأعمال المنوطة بها.

وإن الابحاث في مجال "النظم الالكتروميكانيكية الدقيقة Micro-Electro- Mechanical Systems- MEMES " تغلغلت في شتي العلوم الطبية والفيزيائية والبيولوجية فضلا عن علوم المواد والهندسة بشتى أنواعها، وتعد من بين المشروعات النادرة التي تأخذ اتجاه البحث المشترك في عدد كبير من العلوم.

إن "النظم الإلكتروميكانيكية الدقيقة Micro-Electro-Mechanical Systems MEMES " هـي المـدخل الى عصر جديد من الصناعات الدقيقة.

وهناك حقيقة مسلم بها مفادها أن الأبحاث هي مفتاح الازدهـار، وقـد أثبـت العـالم Robert Solow مـن MIT والحائز على جائزة نوبل لعام 1987 بالحقائق والبراهين ان زيادة الانتاج طويل الأمد مـرتبط بصـورة وثيقة بمدى الاستثمارات المطروحة في التقدم التقني.

ولعل التقدم التقني السريع الذي يشهده العالم اليوم بات أحد ركائز حياتنا اليومية، في حين أنـه كان من الأحلام المستبعد تحقيقها قبـل عقـد مضىـ (عشرـ سـنوات) مـا نعرفـه اليـوم بالانترنـت Internet وافرازاتها من رسائل بريد الكتروني eMails وغيرها.

تعد "مايكروسوفت للأبحاث-Microsoft Research " اليوم اكبر مؤسسات الأبحـاث التـي تمتلـك أكبر معامل لأبحاث البرمجيات حول العالم، والتي تدعم بمعدلات عالية أبحاث الحاسبات وبرمجياتهـا عـلى وجه الخصوص بهدف الوصـول الى تقنيـات جديـدة تسـهم بشـكل فعـال في التنميـة المسـتقبلية، ويعمـل بمايكروسـوفت للأبحـاث- Microsoft Research عـدد كبـير وفريـد مـن خلاصـة علـماء وبـاحثي تقنيـات الحاسبات.

حالة رقم (10)

نموذج لتطوير منتج جديد

(ميزان حرارة الأطفال الذكي)

المشكلة:

يصعب على الأمهات ملاحظة التغير المفاجئ في درجة حرارة الأطفال الرضع وخاصة الأطفال الذين تتراوح أعمارهم ما بين "يوم -9 أشهر" والوسيلة الوحيدة التي ما زالت تستخدم حتى الآن في قياس درجة الحرارة هي ميزان الحرارة، والمشكلة التي تواجهها الأمهات في هذه الأيام هي عدم ملاحظة التغير في درجة حرارة الطفل أثناء نومه حيث لا يستطيع التعبير عن أي تغير ناتج عن ارتفاع درجة الحرارة، وقد تنتج عن هذا الارتفاع أعراض جانبية خطيرة في بعض الأحيان.

إيجاد الفكرة:

أطفال اليوم بناة المستقبل والرعاية الصحية الملائمة منذ الصغر تؤدي إلى بنية صحية عند الكبر لذلك ارتأينا أن نجد فكرة تساعدنا على الكشف عن ارتفاع درجة الحرارة المفاجئ عند الأطفال، وقد تم الحصول على هذه الأفكار من المصادر الداخلية وقد تطرأ في الذهن فكرتان:

الفكرة الأولى: تتلخص في ابتكار نوعية من موازين الحرارة ويكمن الاختلاف في هذه الموازين عن تلك المتوفرة في الأسواق من نواحي عديدة نذكر منها:

1- الموازين الجديدة تحتوى على الكحول الأحمر والذي يقيس درجة الحرارة بشكل أفضل من الزئبق الذي يشكل العنصر الأساسي في الموازيين القديمة.

2- أن يكون هذا الميزان مصنوعاً من مادة شفافة مرنة غير قابلة للكسر خفيفة لا تؤذي الطفل، وهذه المواصفات لا تتوافر في الموازين الحالية التي تتكون من زجاج ولها ثقل معين.

3- قدرة هذا النوع من الموازين على الالتصاق بجسم الطفل دون إزعاجه لاحتوائه على مادة لاصقة لا تؤذي الطفل.

الفكرة الثانية: تتلخص في البحث عن مادة كيميائية تتأثر بالتغير الطفيف في حرارة الجسم، بالارتفاع في درجة الحرارة حتى لو كان طفيفاً يؤدي الى تغير لون المادة لتعكس هذه التغيرات وتغلف هذه المادة بمادة بلاستيكية شفافة ذات خصائص محددة صحية بحيث لا تؤذي الطفل عند ملامسة سطح الجلد، حتى نضمن عدم حدوث تفاعلات كيميائية وعند الانتهاء من تغليفها توضع في المكان المخصص لها في ملابس الطفل، بحيث يكون الجزء الداخلي منها ملامساً لجسم الطفل والخارجي ظاهرا لأم الطفل حتى تستطيع التعرف على ارتفاع درجة الحرارة عن طريق تغير لون المادة ويفضل أن توضع هذه المادة في الأماكن التي تستجيب للتغير السريع في درجة الحرارة مثل المنطقة التي تقع الى أسفل الإبط وكما يفضل أن تكون ملابس الطفل مصنوعة من مادة قطنية ناعمة الملمس تعطي شعور الراحة للطفل ولا تؤثر في درجة الحرارة.

ملاحظة: لقد تم ايجاد الأفكار من مصادر داخلية، بالاضافة الى الاستعانة بمصادر خارجية مثل الجمعية العلمية الملكية.

غربلة الأفكار:

لغربلة الفكرتين تم التوصل الى ما يلي:

غربلة الفكرة الأولى:

من الناحية القانونية: صالحة قانونيا ولا تتعارض مع القوانين السائدة.

من الناحية الاجتماعية: لا تتعارض مع القيم والعادات السائدة في المجتمع بل على العكس من ذلك، فهي تؤدي إلى تطور المجتمع وتساهم في حل مشاكله.

من الناحية الفنية: توجد عقبة فنية تواجه تطوير مثل هذا النوع من الموازين، وهي عدم توافر الخبرات والتجهيزات الكافية لتصميم وانتاج هذا النوع من الموازين وصعوبة عمل مجسمات وتصميماتها لبيان كيفية العمل.

من الناحية الاقتصادية: توجد عقبة اقتصادية تواجه تطوير مثل هذا النوع من الموازين تكلفته عالية بالمقارنة مع تكلفة الموازين المتوفرة.

من الناحية التسويقية: يمكن تسويقها من خلال استعمال عناصر المزيج التسويقي بطريقة فعّالة.

غربلة الفكرة الثانية:

من الناحية القانونية: صالحة قانونيا ولا تتعارض مع القوانين السائدة.

من الناحية الاجتماعية: لا تتعارض مع القيم والعادات السائدة في المجتمع بل تؤدي الى تطور المجتمع.

من الناحية الاقتصادية: تكلفة معتدلة وجدوى اقتصادية مقبولة وسيتم بيان التكلفة والجدوى في المرحلة اللاحقة عند تقسيم هذا المنتج الجديد.

من الناحية الفنية: سهولة تصنيع مثل هذه المواد؛ لأنها تنتج وتصنع عن طريق تفاعلات كيميائية يمكن التحكم بها، وتوفر الخبرات العاملة في هذا المجال والتجهيزات اللازمة لانتاجها واختبارها.

من الناحية التسويقية: يمكن اختيار المزيج التسويقي المناسب للمنتج الجديد.

وبعد الانتهاء من عملية الغربلة للفكرتين والتي شملت النواحي الاجتماعية والقانونية والمالية والفنية والتسويقية، تم التوصل لتطوير الفكرة الثانية، والتي تنص

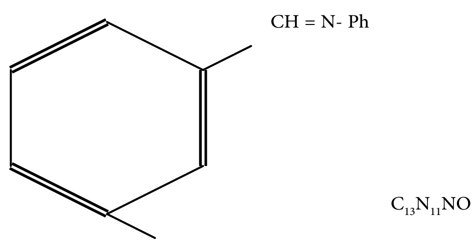
على البحث عن مادة تتأثر بارتفاع درجة الحرارة واستبعاد الفكرة الأولى والتي تنص على تطوير نوع جديد من الموازين.

ملاحظة: كلتا الفكرتين تتفقان مع أهداف الشركة.

التعريف بالفكرة المقترحة، الخصائص الوظيفية والخصائص الهيكلية:

بعد غربلة الأفكار المطروحة واختيار الفكرة المناسبة الا وهي الفكرة الثانية والتي تعني بالطفل الصغير عدة اختبارات اجريت للتوصل إلى مادة كيميائية ملائمة للمنتج المراد تطويره، وذلك طبعا بمساعدة اشخاص مختصين بالكيمياء والمختبرات الكيميائية، وبالنهاية طبعا تم التوصل الى مادة ملائمة جدا الا وهي مادة Salicylideneaniline, 2-hydroxybenzylideneamiline .

وهي عبارة عن مادة كريستالية صفراء اللون ناتجة عن تفاعل بين حلقات البنزين ومواد أخرى مثل OH .



وهذه المادة تتأثر بالتغير في درجات الحرارة ارتفاعا أو انخفاضا، فعندما ترتفع درجة الحرارة إلى ما فوق 37 درجة مئوية يتغير لونها من الأصفر إلى البني مع حدوث انصهار قليل لهذه المادة، عندما تعود درجة حرارة الجسم إلى طبيعتها فإن المادة تعود إلى حالتها الطبيعية أيضا؛ أي أنها تعود مادة كريستالية صفراء اللون.

إذاً الأسباب التي تدفع لاستخدام هذه المادة هي:

1- تأثرها بالتغير في درجة حرارة جسم الإنسان.

2- مادة كريستالية يتغير لونها حسب الحرارة.

3- مادة كيميائية غير مؤذية صحيا في حال وصولها وملامستها لسطح الجلد، وهذا طبعا أمر لن يحصل ؛ لأن المادة سوف تغلف بإحكام.

4- ثمنها معتدل.

5- امكانية تحضيرها في المختبرات الكيميائية.

6- نستطيع تغليفها بمادة بلاستيكية شفافة غير مؤذية صحيا للطفل، ولها قدرة على نقل درجة الحرارة من جسم الطفل الى المادة الكيميائية.

بناء تصور مبدئي للمشروع:

تم عرض الفكرة على عينة من المستهلكين المستهدفين (الأمهات) وكان عدد العينة 10 أمهات، وتم عرض الفكرة بشكل غير مباشر، حتى تتم حماية الفكرة من الشركات المنافسة، وبعد الحديث معهن تم التوصل إلى أن الفكرة مقبولة، وأنها سوف تساعدهن على معرفة وملاحظة الارتفاع المفاجئ في درجة حرارة الطفل، وبالتالي الدلالة على أنه مريض ويحتاج للرعاية الصحية، وقد أعجبوا بالفكرة لسهولة استعمالها بالمقارنة مع غيرها.

ولكن هناك سلبية واحدة لهذا المنتج ألا وهي صعوبة تحديد درجة الحرارة بشكل دقيق؛ أي أنه عندما ترتفع درجة حرارة الطفل فإن المادة تصبح بنية اللون لكنها لا تحدد لنا الدرجة.

إنشاء مجسم للمنتج (شرح عن المجسم الفعلي)

عرض المجسم على عينة أوسع من المستهلكين: تم إنتاج عدة مجسمات من ملابس الطفل المحتوية على المادة الكيميائية وتم عرضها في المحلات المتخصصة في بيع مستلزمات الأطفال، ووضعت في مكان ظاهر للعيان وتمت عملية الشرح للأمهات عن هذا المنتج وأهميته وأجري عرض مباشر أمامهن، ومن ثم تم سؤالهن عن رأيهن ومقترحاتهن، وذلك من منطلق الترويج للسلعة، كما تم توزيع بعض العينات على الأمهات واعطين كتيبات مفصلة عن هذا المنتج وأيضا استمارة تحتوي على بعض الأسئلة المتعلقة بالمنتج وسهولة استعماله ومدى ملاءمته للطفل، وطُلب منهن الإجابة عن الأسئلة وإعادة الاستمارة، طبعا تم ذلك بعد فترة زمنية معينة حتى يتسنى لهن تجربة المنتج على أطفالهن.

الهدف من الاستمارة:

1- معرفة مقدار الرضا عن المنتج.

2- سهولة الاستعمال.

3- ملاءمته للطفل.

4- الاقتراحات والتوصيات المقدمة من قبل الأمهات.

5- هل سيقبلن على شراء هذا المنتج في المستقبل أم لا ؟

6- هل سينصحن به غيرهن من الأمهات ؟

7- معرفة رأي الأمهات بالمزيج التسويقي المتوفر للمنتج.

مرحلة إنتاج عينة فعلية (اختبار السوق):

أهمية هذه المرحلة تكمن في معرفة المواصفات المتوفرة في المنتج الأكثر قبولا للمستهلكين وبيان سياسات التسعير المناسبة والأرباح المتوقعة، ومعرفة

المشاكل التي تواجه الجديد، مثل إمكانية حدوث منافسة من قبل الشركات الأخرى، وأيضا في هذه المرحلة يتم إشباع رغبات المستهلكين المتجددة، لكن عملية النجاح في اختبار السوق لا تضمن لنا نجاح المنتج بشكل كامل؛ إذ إن هناك احتمالاً للفشل.

لقد تمت عملية اختبار السوق بعد ان لوحظ ان هناك استحساناً وقبولاً من قبل الأمهات عندما أجبن على الاستمارة التي كانت إيجابية، وتنم عن رضاهن وارتياح الأطفال لهذه الملابس، لذلك قمنا بإنتاج كمية فعلية من السلعة وتم طرحها في الأسواق المستهدفة بنسبة 15-20% من الكمية الكاملة، وتم تحديد عناصر المزيج التسويقي الملائم لسلعنا وكانت كالتالي:

1- **التوزيع:** يجب تحديد أفضل المنافذ التوزيعية لتوزيع المنتج الجديد، وذلك من خلال دراسة كل منفذ وسمعته وقدراته المالية ومدى تقبله للمستهلك، ثم وزعت السلعة في الأماكن المخصصة لبيع مستلزمات الأطفال وكل ما يهتم بصحتهم ورعايتهم، هذه الأماكن موزعة في مختلف أرجاء العاصمة.

2- **التسعير:** يجب تحديد درجة العلاقة بين السعر المحتمل ونوعية المنتج الجديد، ويجب تحديد كافة البدائل السعرية لهذا المنتج وفي مختلف الظروف، ويجب تحديد مقدار الأموال المراد استثمارها لانتاج وتسويق السلعة، وطبعا يجب أن نراعي دورة حياة المنتج واختيار سياسة سعرية محددة، إذ تم تسعير المنتج بشكل يناسب القدرة الشرائية للأفراد وبما يناسب الحالة الاقتصادية للبلد علماً أن التسعير تم بالاعتماد على تكلفة إنتاج القطعة الواحدة.

3- **الترويج:** يجب تحديد المزيج الترويجي والإعلاني الأفضل للمنتج الجديد، وذلك بالاعتماد على أهداف الشركة والأموال المخصصة للترويج وطبيعة المنتج، لذلك تم الاعتماد على وسائل الترويج التي تصل إلى الأمهات خاصة والأسرة عامة، مثل الإعلان في التلفاز والراديو والصحف والمجلات التي تُعنى بالمرأة

والطفل بتوزيع نشرات تفصيلية في مراكز الأمومة والطفولة، وعمل خصومات عند شراء المنتج وتوزيع الكوبونات للتشجيع على الشراء.

أن هناك امكانية لتعديل المنتج الجديد بعد مرور الوقت، فمن الممكن ان نجعل هناك دقة في اعطاء درجة حرارة الطفل، بحيث نقوم بتطوير المادة الكيميائية ويصبح هناك تدرج للون، فإذا ارتفعت درجة حرارة الطفل إلى ْ38 فيصبح اللون بنياً فاتحاً، ْ39 بنياً غامقاً جداً، ْ40 اسود.

ويكون هناك كتيب موضح للأم وبه درجات الألوان حسب حرارة الجسم.

الميزانية التقديرية:

المصاريف	بالدينار
- ايجاد الفكرة وغربلتها	300
- البحث عن المادة واختبارها	700
- ايجاد وتصنيع المادة المناسبة	400
- مصاريف تشغيلية بما فيها انتاج 1000 قطعة	20.100
وتتضمن مصاريف مندوبي البيع والترويج والاعلان	21.500

الايرادات المتوقعة في السنة الأولى 25,000

العائد = الإيرادات – المصاريف

21,500 – 25.000

= 3.500 ربح

التقديم النهائي:

بعد طرح السلعة في السوق يجب مراقبة عمليات الشراء ومـدى إقبـال المسـتهلكين المسـتهدفين عليه، بالإضافة إلى معرفة رأي المستهلكين بشكل مستمر ومحاولة التعرف على مقترحاتهم وتوصياتهم نحـو المنتج ونحو الوسائل المستخدمة في ترويجـه، وذلـك حتـى يتسـنى تعـديل المنـتج وفـق حاجـات ورغبـات المستهلكين المتجددة.

وبعد الوصول إلى مستوى معين من استحسان المستهلك للمنـتج الجديـد يجـب التنبـؤ بالطلـب على هذا المنتج لكي نحصل على كمية الطلب المتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية السائدة لطرح الكمية المطلوبة بشكل كامل في الأسواق.

حالة رقم (11)

سياسات تطوير السلع الجديدة في قطاع الصناعات الكيماوية في الأردن

تاريخ استلام البحث 1993/10/12 تاريخ قبوله 1994/8/16

محمد عبيدات(*)

الجامعة الأردنية، عمان، الأردن

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد سياسات تطوير السلع الجديدة المتبعة في قطاع الصناعات الكيماوية في الأردن.

تكون مجتمع الدراسة من 130 شركة، تم تطوير استبانة خاصة بالدراسة كوسيلة رئيسة لجمع المعلومات، وللإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت التكرارات والنسب المئوية.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن أغلبية الشركات المدروسة تعتمد على تقليد ما يقوم به المنافسون من تطوير، لا ترصد مبالغ كافية للتطوير السلعي ولا تقوم بوضع خطط عملية للتطوير. كما يتبين أن أهم دوافع التطوير لدى الشركات المدروسة كان إما للمحافظة على مراكزها التنافسية أو متابعة التغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية الشركات المدروسة لا تطبق كافة مراحل التطوير وتعتمد أسلوب اللجان الدائمة أو المؤقتة مع ربط عملية التطوير في اغلب الحالات بإدارة الإنتاج.

(*) أستاذ مشارك في قسم إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن.

أخيرا، تبين أن أغلبية الشركات المدروسة لا تقوم بأية بحوث تسويقية سواء قبل أو أثناء أو بعد إتمام عمليات التطوير السلعي فيها.

مقدمة

تواجه المؤسسات الإنتاجية والتسويقية المعاصرة أوضاعا تنافسية شديدة في معظم الأسواق السلعية والخدمية المستهدفة معاً. ذلك أن المؤسسات التي لا تقوم أو تتبنى أية استراتيجيات علمية للتطوير إنما تعرّض نفسها إلى مخاطرة كبيرة يفرضها التغير المتدرج في أذواق المستهلكين المستهدفين والتطور التكنولوجي المستمر في القطاع الصناعي، بالإضافة إلى قصر الدورات الحياتية لمعظم السلع والخدمات المتداولة مع التزايد الملحوظ في كثافة المنافسة المحلية أو الأجنبية على الأسواق المتاحة هنا وهناك.

وتأتي اهمية هذه الدراسة في وقت تواجه الصناعة الكيماوية الأردنية الكثير من التحديات والتي أهمها في رأينا إمكانية دخول الأردن لمنظمة التجارة الدولية في بدايات العام القادم (1996) وتأثيرات ذلك الدخول المحتمل على الأوضاع التنافسية لمعظم الصناعات الأردنية. كل هذا يفرض على القائمين على هذه الصناعة المبادرة لاتباع مختلف أساليب التخطيط التسويقي الاستراتيجي، والذي يقوم باختصار على وضع أهداف ممكنة التنفيذ وتوزيع الموارد المتاحة على الأولويات الصناعية الأكثر ربحية وذات الميزة النسبية الملموسة. كما تعتبر هذه الدراسة محاولة متكاملة للتعرف على المفاهيم السائدة في هذا الصناعة الوطنية حول موضوع التطوير السلعي.

أهداف الدراسة:

ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التطوير السائد في قطاع الصناعات الكيماوية ووسائله المستخدمة ودوافعه وأهدافه المعلنة.

- تحديد مراحل التطوير التي تتبعها المؤسسات المعنية ومقارنتها بمراحل التطوير المتبعة في الشركات التي تحاول تطبيق المفهوم الحديث للتسويق.

- التعرف على الجهات التي تناط بها عملية التطوير في المؤسسات الصناعية الكيماوية ودور بحوث التسويق في تعميق أو نشر مفهوم التطوير بمراحله المختلفة.

- اقتراح الحلول والمعالجات المناسبة لدعم عملية التطوير في قطاع الصناعات الكيماوية الأردنية.

نبذة عن الصناعات الكيماوية في الاردن

تضم الصناعات الكيماوية مجموعة من الصناعات الهامة، ويبين الجدول رقم (1) التالي الأهمية النسبية لقطاع الصناعات الكيماوية في الأردن [1] (نصر وعدينات، 1991، ص 16-19).

جدول رقم (1)

الأهمية النسبية للصناعات الكيماوية في الأردن عام 1988 بالمقارنة مع الصناعات التحويلية

العامل	مجموع الصناعات التحويلية	الصناعات الكيماوية
عدد المؤسسات	7229	130
مجموع العاملين	47654	9334
القيمة المضافة (ألف دينار)	343877	136701
عوائد العاملين (ألف دينار)	100254	27181

ونلاحظ من الجدول المشار إليه آنفا أن هناك 130 مؤسسة صناعية كيماوية حتى عام 1990 وهو ما يمثل اقل من (2%) من مجموع عدد المؤسسات في الصناعات التحويلية بأكملها، ومع ذلك فإن قطاع الصناعات الكيماوية يوظف حوالي (20%) من مجموع العمالة في الصناعات التحويلية بأكملها، بالإضافة إلى أنها تنتج ما يقارب (40%) من مجمل القيمة المضافة المتحققة للصناعات التحويلية[2] (المرجع السابق ، ص 16-19).

كما زادت الاهمية النسبية لقطاع الصناعات الكيماوية في التصدير، حيث كانت حصة هذا القطاع (8.4%) من مجموع الصادرات الأردنية عام 1991 لتصل إلى (26.1%) من مجمل الصادرات الأردنية عام 1986 [3] (المرجع السابق ، ص 16-19).

على الجانب الآخر، تقوم الصناعات الكيماوية بتوظيف أكبر نسبة من الموظفين في الدراسات بالمقارنة مع الصناعات الأخرى حيث بينت دراسة الاستخدام التي نفذتها دائرة الإحصاءات العامة عام 1985 أنها – أي الصناعات الكيماوية- كانت قد وظفت 354 باحثا من أصل (384) باحثا وهي نسبة تتجاوز (93%) من مجموع الموظفين للعاملين في مجال البحث والتطوير في الصناعات التحويلية [4] (المرجع السابق ، ص 16-19).

أدبيات الدراسة

محليا، تشير نتائج البحث (Computer Search) باستخدام أنظمة المعلومات المتوفرة في الأردن إلى أن هناك دراسة واحدة وغير منشورة حول تطوير المنتجات قام بها الكردي (عام 1986) وتناولت بالمعالجة سياسة التطوير المتبعة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية والتي ركزت في معظم الحالات على تحسين أو تعديل مواصفات السلع الحالية ولكن من خلال تقليد أو اتباع ما يفعله المنافسون الرئيسيون [5] (الكردي، 1986، ص 158).

أما على النطاق الخارجي، فقد نال موضوع التطوير- المفهوم والسياسات والمراحل- أهمية كبيرة ومنذ أكثر من عقدين من الزمن.

ففي دراسة أجريت بواسطة مؤسسة بوز وألن (Booz & Allen) عام 1982 تم تحديد خمسة أشكال لتطوير السلع وعلى الشكل التالي (6) (Booz & Allen, 1980, P. 102)

- تقديم سلع جديدة تطرح لأول مرة في الأسواق المستهدفة.

- تقديم خطوط سلعية جديدة من نفس فئات السلع الحالية.

- إضافات أو تعديلات محددة على نفس الخطوط السلعية الحالية.

- إعادة إحلال السلع أو الماركات الحالية ومحاولة الدخول لأسواق جديدة.

- تخفيض التكلفة عن طريق تقديم ماركات جديدة من فئة السلعة بتكاليف أقل وأداء أفضل. وما تجدر الإشارة إليه هنا أن دراسة بوز وآلن المشار إليها سابقا كانت دراسة استطلاعية قامت بتحديد أشكال التطوير المتبعة في الصناعات الأمريكية.

أما دراسة هوبكنز وبالي (Hopkins & Baily , 1971) فقد وجدت أن نسبة فشل السلع الاستهلاكية الجديدة كانت (40%) وأن نسب فشل السلع الصناعية والخدمات كان (20% و 18%) في الفترة ما بين عام 1960 – 1970 في الولايات المتحدة الأمريكية [7] (Hopkins & Baily, 1971, pp. 16-24).

أما عن التحديات او المشاكل التي تواجه عمليات التطوير للسلع الجديدة فقد تمت مناقشتها ومعالجتها بواسطة اكثر من كاتب. على سبيل المثال يعتقد كتلر (Koltler) أن هناك عددا من التحديات التي تعيق عمليات تطوير السلع الجديدة منها، نقص الأفكار الجديدة في بعض المجالات السلعية، تشتت الأسواق وصغرها، بالإضافة إلى تزايد القيود الحكومية والاجتماعية من جهة وارتفاع تكاليف تطوير

فكرة جديدة- حتى ولو كانت واحدة – من جهة أخرى [8] (Kolter, 1991, p. 313).

أما عن الاهداف التي ترمي إلى تحقيقها المؤسسات من وراء عملية تطوير السلع الجديدة فقد تم تحديدها بواسطة دراسة بوز وألن وهاملتون (Booz, Allen & Hamilton) التي أشارت نتائجها إلى ما يلي: [9] (booz, Allen & Hanmilton, 1982, pp. 129-133).

- إعطاء انطباع بأن الشركة تقدم دائما الجديد والمبتكر من السلع كان من الأهداف التي اخذت الأولوية في التركيز من قبل الشركات المعنية بالتطوير بالإضافة إلى المحافظة على الحصة السوقية ومحاولة زيادتها وتثبيت مكانة الشركة في السوق.
- محاولة الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة من خلال تقديم ماركات مطورة أو جديدة تشبع حاجات ورغبات لم يتم إشباعها من قبل بشكل مرضٍ.
- استغلال بعض نقاط القوة الفنية أو المالية لدى المؤسسة من خلال تقديم ماركات مطورة تعمل على حل مشاكل المزيج السلعي لتخفيض درجة المخاطرة نتيجة الكساد في بعض الماركات من جهة أخرى.

وفي دراسة أخرى لبوز وألن وهاملتون (Booz & Allen Hamilton) تم التأكيد على أن ما بين سبعة أفكار جديدة تنجح فقط فكرة سلعية واحدة، الأمر الذي أدى بالشركات المعنية إلى إعطاء المزيد من العناية لعمليات الغربلة والتقييم الكلي والاقتصادي كمراحل أولية للتطوير قبل ممارسة مراحل تطوير أخرى متقدمة فقد تكلف الشركات المزيد من الأموال دونما أي جدوى [10] (Ibid, p. 131).

أما عن الأشكال التنظيمية التي يمكن أن تتم من خلالها عمليات تطوير السلع الجديـدة، فقـد تباينـت في أهميتها وتطبيقها من قطاع إلى آخر، إلا أنه يمكن إيرادها في هذه الدراسة بشكل عام وكما يلي:

- مدير السلعة والذي يكون دوره الأساسي تولي عملية التطوير من أول مرحلة إيجاد الأفكـار مـن المصـادر المختلفة- إلى آخر مرحلة لعملية التطوير وهي مرحلة التقديم النهائي والإشراف التام عليها. ولكـن مـا يعيب هذا الأسلوب ان مديري السلع غالبا ما يكونون منشغلين وبدرجات عاليـة بمسـتوياتهم الأخـرى على خطوط الإنتاج التي تقع ضمن صلاحياتهم الأساسية من جهة، بالإضافة إلى أنهم قـد يفتقـرون إلى المهارات والمعارف الكافية لتقديم وتطوير سلع جديدة [11] (Kotler, 1991, pp. 333-335) .

- مدير السلعة الجديدة والذي يكون دوره الأساسي العمل على تعديل مواصـفات السـلعة أو الماركـة مـن السلعة التي يشرف عليها من أجـل ضـمان توسـيع رقعـة السـوق أو الأسـواق التـي تطـرح فيهـا [12] (Levitt, 1981, p. 95).

- لجنة السلع الجديدة، ويتبع هذا الأسلوب العديد من الشركات في الدول الناميـة تتكـون اللجنـة المعنيـة بالتطوير غالبـا مـن ممثلـين مختـارين لإدارات كـإدارات الأبحـاث والتطـوير، التسـويق، الإدارة الماليـة والإنتاج وغيرها وينصب عمل هذه اللجنة غالبا على وضع الخطط لتطوير سلعة جديـدة وتحويـل مـا يتم الإتفاق عليه من خطط وبـرامج إلى إدارة الإنتـاج أو التسـويق أو كلاهـما معـا مـع تقـديم تقريـر مشترك للجنة الرئيسة حول ما تم تنفيذه من مراحل والعقبات التـي تعـترض عمليـة التطـوير وكيفيـة حلها [13] (Green & wind, 1975 , pp. 107-127).

- قسم السلع الجديدة، ويطبق هذا الاسلوب التنظيمي لإدارة وتطوير السلع الجديـدة في الشركات كبـيرة الحجم كجنرال اليكترك (General Electric) بـروكتر آنـد جامبـل (Procter & Gamble) بالإضـافة إلى شركات أخرى كبيرة [14]

(Johnson , 1974, p. 122) ينصب عمل قسم السلع الجديدة على إيجاد الأفكار الجديدة وغربلتها، بالإضافة إلى توجيه وتنسيق مختلفة الخبرات الفنية والتسويقية نحو إتمام عملية التطوير المرجوه وحسب الأهداف الموضوعة.

- مجموعة المغامرة. ويتمثل هذا الأسلوب في تطوير السلع الجديدة باختيار مجموعة من الأفراد المهرة والذين يتصفون بالمعرفة والقدرة التحليلية والابتكارية العالية ومن بين العاملين في الشركة.

أهم ما يميز هذا الأسلوب في التطوير أن مجموعة المغامرة لها حرية كاملة في ممارسة كافة مراحل التطوير وحتى نهايتها بنجاح، ومن الشركات الكبرى التي تستخدم هذا الأسلوب شركات كشركة جنرال موتورز (General Motors) وشركة أي.بي ام (IBM) وأهم ما يلاحظ على هذا الأسلوب في التطوير أن تكلفته عالية بالرغم من النتائج المدهشة وذات الصبغة الابتكارية التي يمكن أن تتوصل إليها مجموعة المغامرة (15) (Blattberg & Golauty, 1978, pp. 192-200) ومما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن أسلوبي مدير السلع الجديدة ومجموعة أو فريق المغامرة غير متبعين في بلد نام كالأردن، وذلك لأسباب منها عدم وجود قناعات وبدرجة كافية حول مفهوم التطوير العلمي لدى الاغلبية من إدارات المؤسسات الإنتاجية من جهة، بالإضافة إلى غلبة الجانب الفني والإداري البيروقراطي فقط على عملية التطوير وضعف الجانب التسويقي فيها من جهة أخرى.

على الجانب الآخر، عالجت دراسات عديدة المراحل المختلفة لتطوير السلع (كإيجاد الأفكار وغربلتها، تطوير المفهوم السلعي واختباره على عينة محتملة من المستهلكين للسلعة المراد تطويرها، بالإضافة إلى مرحلة تطوير الإطار العام للمزيج التسويقي للسلعة المطورة واختباره على عينة ممثلة من المستهلكين المحتملين وتطويره فيما بعد وطرحه من خلال أسواق اختبارية لتعديل عناصر المزيج التسويقي للسلعة المطورة قبل طرحها بشكل نهائي في الأسواق.

على سبيل المثال ، بينت دراسة هابل (Hippel) الأهمية الكبيرة للمستهلكين المحتملين للسلع الصناعية الجديـدة في إيجـاد الأفكـار [16] (Hippel, 1982, pp. 19-22) ذلـك أن المسـتهلكين المحتملـين أو الحـاليين للسلع الصناعية أقدر على تحديد حاجاتهم ورغباتهم أو مشاكلهم مع هذا النوع من السلع، وبشـكل عـام تعتمد الكثير من المؤسسات على مصدرين أساسـين للحصـول عـلى الافكـار الجديـدة، الأول منهـا الـداخلي ويشمل المديرين ورؤسـاء الأقسـام والمهندسـين والفنيـين... الـخ، والثـاني الخـارجي وقـد يشـمل المنافسـين والمستهلكين الحاليين والمحتملين للسلعة المقترحة، بالإضافة إلى الموزعين والموردين ووكلاء البيع والسـماسرة والمؤسسات المتخصصة في إيجاد الأفكار.

أما الدراسات التي تم تنفيذها حول غربلة الأفكار الجديدة فقد كانت على شـكل مقـالات قصـيرة تـم نشرها في مجلات عامة غير متخصصـة [17] (Advertising Age, 1975-1989) وعـادة يـتم اسـتخدام بعـض المعايير من قبل المعنيين بعملية التطوير مثل مـدى اتفـاق الفكـرة المطروحـة مـع مهمـة وغايـات الشركة الأساسية أم لا؟ إمكانية تحويل الفكرة لسلعة ملموسة من الناحيتين الفنية والماليـة وهكـذا... أمـا الهـدف الأساسي لغربلة الأفكار فهو التخلص من الأفكار الضعيفة في مرحلة مبكرة تفاديا لانفـاق أيـة أمـوال عليهـا دون جدوى. وترتبط المرحلة الثالثة بتطوير المفهوم السلعي واختباره على عينة من المسـتهلكين المحتملـين فقد نالت بعض الاهتمام من الباحثين والكتاب، وذلك من خلال التمييز بين مفـاهيم أساسـية ثلاثـة، الأول منهما- فكرة السلعة – Product idea – والتي يمكن تعريفها بأنها سلعة ممكنة يمكن تقـديمها مـن خـلال شركة معنية للسوق المستهدفة والثاني منهما، ويسمى مفهوم السـلعة Product Concept – ويمكـن النظـر إليه بأنه شكل أو نسخة مطورة الفكرة عن السلعة المراد تطويرها والتي يتم التعبير عنها بكلام ذي معنـى للمستهلك، والثالث منها يرتبط بذاتية السلعة Product Image – ويعبر عنها بأنها تلك الصورة

المحـــددة التـــي يـــراد أن تلتصـــق بأذهـــان المســـتهلكين عـــن الســـلعة موضـــوع الاهـــتمام [18] (Kptler, 1991, pp. 313-327).

أما المرحلة الرابعة من مراحل تطوير السلع الجديدة فترتبط بتطوير الإطار العام للاستراتيجية التسويقية المقترحة بعد أن تم اختبارها على عينة صغيرة من المستهلكين المحتلين لها- كما أشرنا إليه في المرحلة الثالثة- باختصار نالت هذه المرحلة من مراحل التطوير اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين التسويقيين. عـلى سـبيل المثـال أشـارت دراسـات كـل مـن جـرين ووند (Green & Wind) وجونسـون (Johnson) إلى أن الإطار العام للاستراتيجية التسويقية يبدأ في الظهور ليأخذ ملامحه الأساسية من حيث توضيح مواصفات وخصائص السلعة المقترحة أو الأسعار- الحدود الدنيا والعليا لها- التي قد تكون مقبولة، ونظام التوزيع الممكن والمزيج الترويجي المناسب. هـذا بالإضافة إلى توفير بعض المعلومات العامة عن حجم وهيكل الطلب المتوقع من قبل المستهلكين المحتملين في الأسواق المستهدفة، وكمية المبيعات المتوقعة من السلعة المقترحة وحصتها السوقية بالمقارنة مع حصص المنافسين في سوق السلعة الكلي [19] (Green & Wind 1975, pp. 107-114 & Johnson, 1974, p.126).

أما المرحلة الخامسة فترتبط بتحليل العمل (Business Analysis) الذي سينتج عند تقديم السلعة الجديدة المقترحة، لذا تقوم الجهة المعنية بعملية التطوير بوضع تقديرات أقل عمومية عن المبيعات والتكاليف والأرباح المتوقعة للسلعة الجديدة المقترح تطويرها ومدى اتفاق هذا مع الأهداف العامة والمحددة للشركة [20] (Obeidat, 1995, pp. 157-160) .

وإذا كانت نتائج التحليل الاقتصادي للسلعة الجديدة المقترحة مشجعة تقوم الجهة المعنية بالتطوير المادي للسلعة- المرحلة السادسة – من خلال تصنيع كمية صغيرة أو محددة منها وحسب المواصفات والخصائص والإطار العام الذي تم تنفيذه،

وتجدر الإشارة هنا إلى أن تكاليف التطوير في هـذه المرحلـة تتزايـد بشـكل كبـير، الأمـر الـذي يحـتم عـلى الجهات المعنية بالتطوير اتخاذ كافة الإجراءات الكفيلـة بضـبط الإنفـاق الموجـه لعمليـات التأكـد مـن أي المواصفات والخصائص المرغوبة من قبل المستهلكين المحتملين موجودة فعلا في السلعة المطورة أم لا؟ ومن أن السلعة الجديدة يتوفر لها وعند استهلاكها شروط السـلامة المطـورة- فنيـا وماليـا- تقـع ضـمن قـدرات الشركة وأهدافها [21] (Achenbaum , 1964, p. 582).

أما المرحلـة السـابعة فترتـبط باختبـار السـوق (Market test) للسـلعة الجديـدة، والتـي نالـت اهتماما كبيرا من الكتاب في حقل تطوير المنتج، وذلك لأهميتها الكبيرة لكـل مـن المسـتهلكين والمنتجـين أو المسوقين على حد سواء، على سبيل المثال يعطى اختبـار السـوق معلومـات ذات قيمـة كبـيرة للمنـتج مـن حيث كم ونوعية مواقف المستهلكين المحتملين نحو عناصر المزيج التسويقي للسلعة التي يجري اختبارهـا الأمر الذي يساعدهم – أي المنتجين على تعديل ما يجب تعديلـه مـن عنـاصر أو مواصـفات موضـوعية أو شكلية ترتبط بالسلعة الجديدة [22] (Klompmaker, Hughes & Halley, 1976, p.129).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن قوة أو كمية اختبار السوق تتأثر بتكلفة ومخاطر الأموال المستثمرة في عملية الاختبار من جهة طول أو قصر الوقت الذي يأخذه الاختبار، بالإضـافة إلى تكـاليف التطـوير نفسـها من جهة أخرى [23] (Thomas, 1985, pp 77-83).

وبالرغم من فوائد اختبار السوق فقد شككت بعض الممارسين والأكـاديميين في جـدوى أو فوائـد أهمية هذه المرحلة من الناحيتين التسويقية والاستهلاكية باعتبار أن هناك صعوبات عديدة تكتنـف هـذه المرحلة منها، وجود صعوبات كبيرة في الحصول على أسـواق اختباريـة تتجـانس مـع خصـائص المسـتهلكين المستهدفين في الأسواق الكلية المستهدفة للسلعة الجديدة، مع احتمالية معرفة المنافسين للميزة

التنافسية للسلعة التي جري اختبارها وتقليدها من قبلهم ، بالإضافة إلى أن معظم عوامل البيئة الخارجية تتغير وباستمرار ولا يمكن السيطرة عليها كالعوامل الاقتصادية والتشريعية وغيرها [24] (Noel, Farley & Hulbert, 1992, pp. 157-167).

يضاف إلى ذلك، أن بعض الدراسات التسويقية أشارت إلى أن الكثير من السلع الجديدة التي نجح اختبارها سوقيا فشلت تماما بعد فترات قصيرة من تقديمها، الأمر الذي دفع بعض المؤسسات إلى التغاضي عن هذه المرحلة من مراحل التطوير والاعتماد على طرق أخرى لاختبار السوق [25] (Hirotaka & Ikujiro, 1986, pp. 137-146).

أما المرحلة الثامنة والأخيرة من مراحل تطوير السلع الجديدة فترتبط بالتقديم النهائي أو ما يطلق عليه الـ " Commercialization" . ذلك أنه في ضوء نتائج اختبارات السوق للسلعة الجديدة، تقوم الجهة المعنية بعملية التطوير بتضمين آراء أو مواقف المستهلكين الذين تم اختبارهم حول السلعة الجديدة في المزيج التسويقي- خصائص السلعة ومواصفاتها، السعر الذي ستباع به ونظام التوزيع الذي سيتبع لتصريفها بالإضافة إلى المزيج الترويجي المقبول لدى المستهلكين المستهدفين منه [26] (Barclay Benson, 1990, pp. 13-23).في هذه المرحلة غالبا ما يتم تقديم السلعة الجديدة في منطقة جغرافية محددة، فإذا ما ثبت نجاحها أو قبولها يتم توزيعها في باقي المناطق الأخرى [27] (Barclary & Bebson, 1991, p.12) وتجدر الإشارة هنا، إلى أن الجهة المعنية بتسويق السلعة الجديدة تقوم بمتابعة او مراقبة ردود فعل المشترين أو المستهلكين حولها من خلال إجراء سلسلة من دراسات مقابلات تسويقية ميدانية باستخدام عينة ممثلة للمشترين الفعليين لها.

على الجانب الآخر، عالجت بعض الدراسات في مجال التطوير السلعي موضوعات أخرى كتلك التي ترتبط بالإنفاق المالي على المبتكرات الجديدة في الشركات الكبرى ككثافة الاستثمار المطلوبة لكل فئة سلعية بالمقارنة مع الفئات السلعية الأخرى. [28] (Obeidat, 1995, p.158) إضافة إلى الاستراتيجيات الرائدة والمتبعة من قبل الشركات الصناعية في الدول المتقدمة من حيث وجود أو عدم وجود فريق دائم للتخطيط والتنفيذ والمتابعة لمختلف عمليات أو مراحل التطوير من أجل خلق بيئة تطوير وابتكار مستمرة داخل المؤسسات الإنتاجية [29] (Kotler, 1991, p. 314) وفي دراسة أخرى قام بها باركلاي وبوسن (Barclay & Beson) تم التأكيد على ضرورة أن تشبع السلع الجديدة حاجات ورغبات لم يتم إشباعها بصورة مقبولة أو مطلقة من قبل، وذلك من خلال التركيز على تقديم سلع جديدة بنوعيات جيدة [30] (Barclay & Benson, 1991, p. 13-23).

كما قام الباحثان نفسهما (Barclay & Beson) بدراسة أخرى عنوانها: النجاح في تطوير السلع الجديدة: دروس من الماضي، حيث توصل الباحثان إلى أن هناك خمسة أبعاد مترابطة تؤثر في نجاح السلع المطورة أو الجديدة وكما يلي [31] (Barclay & Bebson, 1991, p. 12) :

- وجود عقول نيرة ومبتكرة لدى الجهة المعنية بالتطوير لإدارة عملية التطوير بنجاح.
- معرفة جيدة في الأسواق المستهدفة من خلال تجميع معلومات بواسطة بحوث ودراسات السوق لتخطيط التوقيت المناسب للتطوير السلعي.
- إن تشبع المعدلة أو الجديدة حاجات لم تشبع من قبل بدرجة عالية، ويكون أداؤها في الأسواق المستهدفة منها عاليا.
- البراعة والخبرة في استخدام التكنولوجيا المتوفرة لتقديم السلع الجديدة.

وفي مقابلة أجرتها مجلة استراتيجية العمل (Journal of Business strategy) مع مدير التطوير في شركة جيليت الأمريكية تم تحديد بعض الأسباب الكامنة وراء نجاح تقديم وتسويق السلع الجديدة وكما يلي [32] (An Interview with the G. Manager , Gilletes, 1990, pp. 13-17) :

- التعرف على آراء المستهلكين المحتملين وأذواقهم لإنتاج سلع أو ماركات تنال إعجابهم وضمن إمكاناتهم.

- التخطيط الجيد الهادف للتوفيق بين خصائص الشركة ومصالح المستهلكين.

- حسن انفاق الأموال المخصصة للترويج لجذب وإقناع المستهلكين المستهدفين.

- استخدام أساليب بحوث التسويق في جميع البيانات من قبل المستخدمين المستهدفين للسلع المراد تطويرها وتقديمها بشكل نهائي للسوق.

- استخدام جماعات التركيز والعينات في اختبار السلع الجديدة.

- إيجاد فريق مؤهل يضم كافة الخبرات لتولي عملية التطوير من أولها إلى آخرها.

أسئلة الدراسة

تأتي هذه الدراسة الاستطلاعية لتحليل سياسات تطوير السلع الجديدة في قطاع الصناعات الكيماوية في الأردن من خلال التعرف على واقع التطوير- المفهوم والأهداف، المراحل والوسائل- وذلك من وجهة نظر الإدارات العليا في هذا القطاع.

عموما، سعت هذه الدراسة للإجابة عن الأسئلة الرئيسية التالية:

أ- تحديد أهمية وأساليب التطوير والمراحل المتبعة من قبل الشركات المعنية بالإضافة إلى التعرف على مدى تخصيص الشركات الكيماوية لمبالغ مالية في موازنتها السنوية لعملية التطوير ومدى كفايتها أم لا؟

ب- تحديد الدوافع أو الأساليب الكامنة وراء عملية التطوير التي تحاول إدارات الشركات الكيماوية تنفيذها؟ ومدى وجود خطط التطوير أم لا؟ بالإضافة إلى التعرف على مجالات التطوير السلعي السائدة في قطاع الصناعات الكيماوية.

ج- تحديد الجهات التي تناط أو توكل إليها عملية التطوير في قطاع السوق الكيماوية الأردنية والمصادر التي يتم اللجوء إليها للحصول على الأفكار الجديدة.

هـ- التعرف على الدور الذي تقوم به بحوث ودراسات التسويق في دعم عملية التطوير في الشركات المدروسة.

و- تحديد ردود فعل المنافسين تجاه عملية التطوير السلعي التي تقوم بها الشركات التي تتبنى مفهوم التطوير كهدف استراتيجي لها.

منهجية الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات الكيماوية (العاملة) في الأردن والتي بلغ عددها حوالي (130) شركة تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استمارة استبان تكونت من (29) سؤالا منها (9) أسئلة ارتبطت بالمعلومات العامة للشركات العامة في قطاع الصناعات الكيماوية (اسم الشركة وتاريخ التأسيس، رأس المال، عدد العاملين، نوع السلع المنتجة، حجم المبيعات السنوي بالإضافة إلى عدد الخطوط الإنتاجية في الشركة والإدارات التابعة مباشرة للمدير العام). أما الأسئلة الأخرى (20 سؤالا) فترتبط بمفهوم التطوير والبدائل المتاحة للتطوير، ومدى القيام بتطوير سلع جديدة أم لا؟ وجود أو عدم وجود خطة للتطوير أم لا؟ مراحل

التطوير التي يتم اتباعها فعلا، الجهات التي تناط بها عملية التطوير السلعي ومدى ارتباطها بالمدير العام، بالإضافة إلى أسئلة أخرى ترتبط بمدى تنفيذ دراسات وبحوث تسويقية قبل وأثناء عملية التطوير والميزانيات المخصصة للبحوث ومؤهلات القائمين على المحددات التسويقية وهكذا ... كما قام فريق من طلبة ماجستير التسويق في الجامعة التي أُدرّس فيها بتجميع البيانات من مجتمع الدراسة.

كما كانت وحدة التحليل لهذه الدراسة المديرون العموميون أو نوابهم أو من أنابوهم لتعبئة استمارة الاستبيان، ثم تم توزيع الاستبيان على كافة مفردات مجتمع الدراسة والتي بلغ عددها حسب بيانات المسح الصناعي لدائرة الإحصاءات العامة لعام 1993 حوالي 130 شركة، أما عدد الشركات العاملة فعلا في الصناعة فكانت (107) شركات فقط، وعدد الشركات التي استجابت للدراسة فكان عددها (88) شركة أي ما يعادل (82.2%) من مجموع مفردات المجتمع الكلي والفعلي للدراسة.

لقد تم قياس أسئلة الدراسة من خلال إيراد أسئلة مفتوحة للإجابة عن الأسئلة العامة المرتبطة بالمعلومات العامة عن الشركات المدروسة وأسئلة أخرى محددة الإجابة- نعم أو لا؟ ومجموعة أخرى من الأسئلة تم إيرادها على شكل آراء أو مواقف محتملة للمستقصي منهم مع إعطاء المرونة اللازمة لمفردات العينة لاقتراح أو إضافة ما يرونه مناسبا من اقتراحات أو بدائل. أما عن أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لهذه الدراسة فقد تم اقتصارها على التكرارات والنسب المئوية فقط كون هذه الدراسة استطلاعية من جهة، بالإضافة إلى صغر حجم مفردات مجتمع الدراسة من جهة أخرى. لقد بدأ العمل لجمع بيانات هذه الدراسة من تاريخ 1993/1/16 وحتى 1993/6/30.

محددات الدراسة

واجـــه الباحـــث عـــددا كبـــيرا مـــن الصـــعوبات التـــي يمكـــن إجمالهـــا كـــما يلي:

أ- طول الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات والمعلومات مـن مجتمـع الدراسـة – الشركات الكيماوية- والذي تنتشر مفرداته بين مختلف مناطق عمان والزرقاء واربد.

ب- اعتذار عدد لا بأس به من مديري الشركات (19 شركة حـوالي 6.41% مـن مجمـوع مفـردات مجتمـع الدراسة) عن مقابلة فريق جمع البيانات بالرغم مـن المحـاولات والمكالمـات العديـدة لشرـح هـدف الدراسة.

ج- عند البحث والتقصي لتجميع عناوين وهواتف مفردات مجتمع الدراسة تبـين أن هنـاك مـا يقـارب 23 شركة (حوالي 17.7 % من المجموع الكلي) غير موجودة من الناحية الفعلية في هذا القطاع الصناعي الهام، بالرغم من تسجيلها حسب بيانات غرفة الصناعة، وبهذا يكون مجتمـع الدراسـة فقـط مكونـاً من 107 شركات استجاب منها (88) شركة فقط.

د- عدم وجود دراسات سابقة ومنشورة باللغة العربية حول موضوع الدراسة عدا دراسة (عدينات ونصر) والتي جاءت لتصف حال الصناعات الكيماوية في الأردن بشكل عام.

نتائج التحليل الإحصائي

توضح الجـداول (2-15) نتـائج التحليـل الإحصـائي لواقـع التطـوير في الصـناعات الكيماويـة في الأردن. وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

أ-أهمية وأساليب التطوير المتبعة

تشير بيانات الجدول رقم (2) إلى الأهمية النسبية المعطاة من قبل الشركات الكيماوية عملية التطوير كهدف استراتيجي.

جدول رقم (3)

الأهمية النسبية المعطاة لعملية التطوير

الأهمية	التكرار	النسبة
-نعم : عملية التطوير مهمة	58	65.9
- لا : عملية التطوير غير مهمة لأنها مكلفة	21	23.8
- أخرى: تعتمد على الظروف التي تحيط بعمل المؤسسة أو الشركة	9	10.3
المجموع	88	100

ويتضح من بيانات الجدول رقم (2) إلى أن أغلبية الشركات المدروسة (65.9%) ترى أن عملية التطوير مهمة وحيوية لها؛ لأنها تساعد الشركات التي تطبقها في تحقيق أهم أهدافها الاستراتيجية وهو البقاء والاستمرار.

على الجانب الآخر، أشارت بيانات الجدول (3) إلى الأساليب التي تلجأ إليها لتنفيذ سياسات التطوير وكما يلي:

جدول رقم (3)

أساليب التطوير المتبعة من قبل الشركات

الأسلوب	التكرار	النسبة
- إنتاج سلعة مبتكرة تماما ولم تكن موجودة من قبل في الأردن	3	3.4
- إدخال تعديلات جوهرية على السلعة الحالية لحل الشكاوى التي ترد من الموزعين أو المستهلكين	17	19.3
- إدخال تعديلات بسيطة على السلعة الحالية مع مراعاة أن لا تزيد التكاليف عما يمكن أن تتحمله الأوضاع الحالية للشركة.	19	21.6
- إنتاج سلعة مشابهة لما يقدمه أو ينتجه المنافسون تفاديا للتكاليف المرتفعة للتطوير	49	55.7
المجموع	88	100

ويتضح من بيانات الجدول (3) أن أغلبية الشركات المدروسة (55.7%) تعتمد أسلوب تطوير يرتكز على إنتاج سلع مشابهة لما يقدمه المنافسون، وذلك لتفادي تكاليف التطوير المرتفعة والتي لا تقدر عليها الشركات العاملة في هذا القطاع حسب وجهة نظرهم.

يضاف إلى ذلك، إلى أن ما نسبته (21.6%) من الشركات المدروسة تعتمد على إدخال تعديلات بسيطة على المواصفات الموضوعية أو الشكلية للسلعة مع مراعاة أن لا تزيد تكاليف تلك التعديلات عما يمكن ان تتحمله الاوضاع المالية للشركات الكيماوية.

وبالنظر إلى بيانات جدولي (2+3) المشار إليها سابقاً يتبين أن هناك إحساسا قويا لدى الشركات المدروسة بأهمية التطوير (65.9%) إلا أن هناك الإحساس القوي بأهمية التطوير الذي لم تتم ترجمته إلى واقع مادي ملموس من خلال اتباع أو تبني استراتيجيات تطوير سلعي تعتمد على إنتاج سلع مبتكرة أو معدلة تناسب الأذواق المستجدة لمستهلكي مخرجات الصناعات الكيماوية.

ب- وجود أو عدم وجود مخصصات مالية للتطوير

تشير بيانات الجدول (4) إلى أن أغلبية الشركات المدروسة (60.2%) تخصص مبالغ سنوية في موازناتها العامة لعملية التطوير السلعي في الشركات المعنية وكما يلي:

جدول رقم (4)

مدى تخصيص الشركات الكيماوية لمبالغ مالية في موازناتها السنوية لعملية التطوير

مدى التخصيص	التكرار	النسبة
- نعم: نخصص مبالغ مالية محددة في الميزانية السنوية للشركة للتطوير	53	60.2
- لا : لا توجد مبالغ مالية محددة للتطوير في الميزانية السنوية للشركة	19	21.6
- أخرى: تعتمد على الموقف الذي تواجهه الشركة أو المشكلة التي تستجد	16	18.2
المجموع	88	199

أما عن قيمة المخصصات المالية للتطوير فكانت كما أظهرها الجدول رقم (5) والتي أظهرت بشكل قاطع الفجوة الكبيرة بين الأهمية المعطاة للتطوير من الناحية النظرية (65.9% الجدول رقم 2 السابق الإشارة إليه) وبين ترجمة هذه

الاهمية ماديا من خلال تخصيص مبالغ كافية مـن قبـل أغلبيـة الشركات المدروسـة (21.6%+ 30.7- 52.3%) التي تخصص أقل من (5000) دينار سنويا.

جدول رقم (5)

قيمة المخصصات المالية للتطوير في الشركات المدروسة

قيمة المخصصات السنوية بالدينار	التكرار	النسبة
- صفر	19	21.6
- أقل من 5000	27	30.7
- من 5001-10000	9	10.2
- من 10001-20000	7	8.0
- من 20001-30000	20	22.7
- أكثر من 30000	88	100

ومما تقدم تشير بيانات الجدول (5) إلى أن نسبة كبيرة (21.6%) من الشركات العاملـة في قطـاع الصناعة الكيماوية لا تقوم بتخصيص أية مبالغ للتطوير السلعي، الأمر الـذي يؤكـد عـلى غيـاب القناعـات المبدئية لدى مديري معظم تلك الشركات الكيماوية.

بينما أشارت بيانات الجدول (5) نفسـه إلى أن هنـاك مـا نسـبته (22.7%) فقـط مـن الشركات تخصص مبالغ معقولة (اكثر من 30000 دينـار) لإجـراء مختلـف عمليـات التطـوير السـلعي. ومـا تجـدر الإشارة إليه هنا هو أن ما نسبته (30.7%) من الشركات المدروسة تخصص أقل مـن (5000) دينـار سـنوي للتطوير وربما يرجع ذلك إلى الاهمية المتوافقة التي تعطى للتطوير مـن قبـل إدارات الشركات الكيماويـة، وخاصة صغيرة الحجم منها من جهة ، وحديثة التأسيس من جهة أخرى.

جـ- مجالات التطوير السلعي في الشركات الكيماوية خلال السنوات الخمس الأخيرة 1988-1993 الأعوام .

أما عن مجالات التطوير السلعي التي قامت بها الشركات الكيماوية خلال السنوات الخمس الأخيرة (1988م-1993م) فكانت كما أظهرها الجدول (6) التالي:

جدول رقم (6)

مجالات التطوير السلعي في الصناعات الكيماوية خلال الأعوام 1988-1993

مجال التطوير	التكرار	النسبة
- شامبو للشعر	4	5.3
- صابون	6	7.8
- منظفات	13	17.2
- دهانات وأحبار وأصباغ	9	11.8
- مواد لاصقة	4	5.3
- رضاعات أطفال	3	3.9
- مواد أولية وسيطة لصناعات مختلفة	5	6.6
- مواد إزالة مختلفة	4	5.3
- زيوت	6	7.9
- عبوات بلاستيكية	3	3.9
- أجهزة مخبرية وطبية	4	5.3
- مضادات حيوية	10	15.3
- بطاريات	2	2.6
- إطارات وقطع سيارات	3	3.9

مجموع السلع أو المواد التي تم تطويرها بدرجات مختلفة.

ويتبين مما تقدم أن مجالات التطوير السلعي في الصناعات الكيماوية في الأردن تنحصر في أغلبها في تطوير سلع استهلاكية ميسرة (كالمنظفات 17.2%

والـدهانات والأصـباغ والأحبـار 11.8% بالإضـافة إلى الصـابون 7.8% والشـامبو 5.3%). بيـنما تتشتت مجهودات معظم الشركات الكيماوية في محاولة تطوير أو تعديل أو تجميع سـلع كيماويـة أخـرى وسيطة غير أساسية (كالمواد اللاصقة 5.3% مواد وسيطة مختلفة 6.6% مـواد إزالـة وغـراء 5.3% وعبـوات بلاستيكية 3.9%)، إن هذه الأرقام والنسب تؤكد حقيقة شائعة في أوساط الصـناعة الكيماويـة كـون هـذه الصناعات مازالت صناعة مقلدة في معظم الأحيان من جهة أو أنهـا تقـوم بتصـنيع أو تجميـع الكثـير مـما تقدمه للسوق المحلي من خلال الحصول على امتيازات صنع من الشركات الكيماويـة الأجنبيـة – الأم- مـن جهة أخرى [23].

د- الدوافع المؤدية للتطوير في الشركات الكيماوية

تشير بيانات الجدول (7) إلى الدوافع التي دفعت الشركات الكيماوية إلى التطوير السـلعي وكـما يلي:

جدول رقم (7)

الدوافع المؤدية للتطوير في الشركات الكيماوية

الدافع	التكرار	النسبة المئوية من مجموع الشركات التي استجابات للدراسة وعددها (88) شركة
- للمحافظة على المركز التنافسي للشركة	38	43.2
- لمتابعة أية تغييرات في أذواق المستهلكين.	29	32.9
- لزيادة حجم المبيعات	25	28.4
- لاستغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة	22	25.0
- للمحافظة على سمعة الشركة	19	21.6
- لمواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة	16	18.6
- لايجاد بدائل محلية للسلع المستوردة	15	17.0
- للتنويع في المزيج السلعي للشركة	13	14.7
- لفتح أسواق جديدة	6	6.8

ويلاحظ مما تقدم أن هناك حوالي 38 شركة (43.2% من مجموع الشركات قيد الدراسة) تقوم بالتطوير السلعي من اجل المحافظة على المركز التنافسي بينما كان من مجموعه 29 شركة (32.9% من مجموع الشركات قيد الدراسة) تقوم بالتطوير السلعي لمتابعة التغييرات التي تحدث في أذواق المستهلكين.

وليس من المستغرب أن تجيء الإجابات الأخرى للشركات بالنسبة لدافع التطوير منصبة على زيادة حجم المبيعات (28.4% من مجموع الشركات المدروسة) واستغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة (25% من مجموع الشركات المدروسة) وهكذا بالنسبة لباقي الإجابات. وما تجدر الإشارة إليه هنا أنه بالنظر إلى نوعية التطوير السلعي التي قامت بها الشركات قيد الدراسة خلال الأعوام الخمسة من 1988-1993 م والتي أظهرتها بيانات الجدول (6) من جهة وما أظهرته بيانات الجدول (7) من جهة أخرى، يتبين لنا ضعف تطبيق مفهوم التطوير كهدف استراتيجي لابد لمختلف الشركات العاملة في هذا القطاع الصناعي من تبنيه من خلال وضع خطة أو خطط عملية للتطوير تأخذ في اعتبارها تأثير مختلف المستجدات البيئية من جهة الأولويات والموارد المالية والبشرية المتوفرة في الشركات المعنية من جهة اخرى، ولعل أهم ما يؤكد هذه الحقيقة ما أشارت إليه بيانات الجدول رقم (8) التالي:

جدول رقم (8)

مدى وجود خطة للتطوير السلعي

وجود خطة للتطوير السلعي	التكرار	النسبة
- نعم : توجد خطة للتطوير	29	32.9
- لا : توجد خطة للتطوير	54	61.4
- أخرى..	5	5.7
المجموع		

ومما تقدم يتبين لنا من بيانـات الجـدول (8) أعـلاه أن أغلبيـة الشركات المدروسـة (61.4%) لا تقوم بوضع خطط علمية للتطوير الأمر الذي يؤكد ضعف وقناعات إدارات أغلبية تلك الشركات بـالمفهوم العلمي للتطوير- كهدف استراتيجي يتضمن تصميم وتنفيذ ومتابعة خطة علمية وذات مراحل تعتمد كـل واحدة منها على الأخرى.

كما تشير بيانات الجدول المشـار إليـه أعـلاه إلى تغييـب كبـير لتـأثير بعـض المسـتجدات البيئيـة الخارجية كالعوامـل الاقتصـادية والقانونيـة والسياسـية مـن قبـل إدارات هـذه الصـناعات في المـاضي عنـد تخطيط عناصر استراتيجيتها العامة.

هـ- مراحل التطوير السلعي المتبعة من قبل الشركات الكيماوية

تشير بيانات جدول (9) إلى مراحل التطوير السلعي التي تتبعها الشركات المدروسة إلى ما يلي:

المرحلة	التكرار	% من مجموع الشركات قيد الدراسة وعددها (88) شركة
- تحديد الحاجة للتطوير	33	37.5
- إيجاد الأفكار	28	31.8
- دراسة الجدوى الاقتصادية للسلعة المقترح تطويرها	21	23.8
- إجراء التجارب المخبرية	19	21.6
- طرح عينات وتجربتها في السوق	18	20.4
- إنتاج السلعة وطرحها في السوق	18	20.4
- أخذ رد فعل المستهلكين (قبل إنتاج السلعة)	26	29.5
- دراسة إمكانية إنتاج اللوحة وتحديد تكاليف الإنتاج لها	30	34.0
- الاستعانة بالخبرات المحلية والأجنبية	23	26.1
- دراسات تسويقية لتحديد الحاجة للسلعة المراد تصنيعها	14	15.9

ويتضح من بيانات الجدول (9) أن المراحل المتبعة في التطوير السلعي والتي يتكرر ذكرها في معظم الدراسات التسويقية والتي عرضتها في باب الدراسات السابقة هذه الدراسة (الصفحات من 4-31) مازالت غير معروفة، وبالتالي غير مطبقة بشكل كامل في هذا القطاع الاقتصادي الحيوي في الأردن. إلا أنه يمكن القول إن بعض الشركات المدروسة تقوم بتنفيذ مرحلة أو مرحلتين على الأكثر من هذه المراحل، فعلى سبيل المثال تقوم بعض الشركات بتطبيق مرحلة إيجاد الأفكار (31.8% من مجموع الشركات قيد الدراسة) ثم تقوم بعد ذلك بإجراء التجارب على الأفكار التي تم اختيارها بعد ذلك دون غربلتها وتقييمها بشكل عام أو بشكل محدد (21.8% من مجموع الشركات المدروسة). كما أن بعض الشركات تقوم بإيجاد الأفكار ثم تبدأ بعد ذلك بإنتاجها على شكل عينات لاختبارها (20.4% من مجموع الشركات المدروسة) ومن ثم تقديمها بشكل نهائي لأسواقها المستهدفة. وأهم ما يلاحظ على الشركات التي تمت دراستها انه ليس لديها أي تصور يذكر عن أهمية تتبع المراحل العلمية للتطوير السلعي فيها وبشكل متسلسل بحيث تخدم كل مرحلة باقي المراحل اللاحقة.

الأمر الذي يؤكد ما ذهبنا إليه مرارا في هذه الدراسة من ان معظم ادارات الشركات الكيماوية لا تدرك اهمية اتباع مراحل التطوير السلعي أو الموثقة في أدبيات هذه الدراسة والمبنية على تجارب علمية للدول الصناعية المتقدمة منها بشكل مخصوص.

و- مصادر الحصول على الأفكار الجديدة للتطوير السلعي

تشير بيانات الجدول (10) إلى أن أغلبية الشركات المدروسة (53.4%) تعتمد بشكل اساسي ووحيد على المصادر الداخلية للتطوير (كرجال البيع أو الموزعين الميدانيين، الموظفين العاملين فيها في إدارات الإنتاج وشؤون الموظفين والشؤون المالية، بالإضافة إلى الإدارة العليا) بينما كان اعتماد ما نسبته 36.4 %)

من مجموع الشركات المدروسة) على المصادر الخارجية فقط (كالمجلات المتخصصة والمستهلكين والمعارض المحلية والعربية والأجنبية والشركات المنافسة). وأهم ما يلاحظ من بيانات الجدول (10) المشار إليه أدناه أن هناك ما نسبته (10.2% من مجموع الشركات المدروسة) هي التي تعتمد أسلوب التعليم الصحيح في إيجاد الأفكار وهو اعتماد أسلوب إيجاد الأفكار من المديرين معا.

جدول (10)

مصادر الحصول على الأفكار الجديدة

المصدر	التكرار	النسبة
المصادر الداخلية فقط	47	53.4
المصادر الخارجية فقط	32	36.4
المصادر الداخلية والخارجية معا	9	10.2
المجموع	88	100

ز- الأشكال التنظيمية لإدارة عملية التطوير السلعي

تشير بيانات الجدول (11) إلى أن أغلبية الشركات المدروسة (53.4%) تستخدم أسلوب اللجان الدائمة لإدارة عملية التطوير بمراحلها المختلفة.

كما كانت ما نسبته (40.9% من مجموع الشركات المدروسة) تستخدم أسلوب اللجان المؤقتة لإدارة عملية التطوير. ويلاحظ أن ما نسبته (5.6 % فقط من الشركات المدروسة) يتبع أسلوب تخصيص قسم لإدارة عملية التطوير السلعي.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأشكال الأخرى لإدارة عملية التطوير السلعي كمدير السلع الجديدة وفريق المغامرة مازالت غير مستخدمة في الشركات الكيماوية في الأردن. لأسباب فيها صغر حجم معظم الشركات العاملة في هذه الصناعة أو تلك بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة اتباع أي من الأسلوبين.

جدول رقم (11)

الأشكال التنظيمية لإدارة عملية التطوير

الشكل التنظيمي والإداري	التكرار	النسبة
اسلوب اللجان الدائمة	437	53.4
اسلوب اللجان المؤقتة	36	40.9
قسم السلع الجديدة	05	5.7
اخرى	صفر	صفر
المجموع	88	%100

ج-ارتباط الجهة المسؤولة عن التطوير السلعي بإدارات الشركة

تشير بيانات الجدول (12) إلى ان أغلبية الشركات المدروسة (52.9%) تربط الجهة المسؤولة عن التطوير السلعي بإدارة الإنتاج، بينما كان ما نسبته (32.9%) من مجموع الشركات المدروسة تربط الجهة المسؤولة عن التطوير السلعي بالإدارة العليا وما نسبته (8.41% من مجموع الشركات المدروسة) بإدارة التسويق والمبيعات.

ومما تجدر الإشارة إليه هو أن أغلبية الشركات المدروسة (52.3%) مازال التأثير الاكبر فيها لإدارة الإنتاج، وخاصة بالنسبة لموضوع التطوير السلعي الذي كان يجب أن يعطى بناء على رغبات وأذواق المستهلكين المستهدفين من التطوير محور الاهتمام المركزي. وربما ترجع محدودية دور إدارة التسويق في عملية التطوير لأسباب عديدة منها أن النشاط التسويقي تاريخيا كان تابعا لإدارة الإنتاج كما ذكرت الدراسة حول التطور التاريخي لعلم التسويق، بالإضافة إلى افتقار الاغلبية الساحقة من الشركات العاملة في الصناعة إلى كوادر تسويقية مؤهلة وخاصة في الدول النامية.

ولعل هذه النتيجة التي وردت في الجدول رقم (12) المشـار إليـه أعـلاه تعكـس الحقيقـة تمامـا حيث أشير إلى أنه في الشركات الكيماوية في الدول النامية عموما ومنها الأردن أن من يقوم بعملية التطوير الكيماوية في الدول النامية عموما ومنهـا الأردن هـي تلـك الإدارات ذات السـيطرة التاريخيـة عـلى إدارات المؤسسات، ومن أي نوع؛ مثل إدارات الإنتاج والتطوير أو حتى اللجان المشكلة من قبل الإدارة العليا.

جدول رقم (12)

الجهات التي ترتبط بها عملية التطوير في الصناعات الكيماوية

جهة الارتباط	التكرار	النسبة
إدارة الإنتاج	46	52.3
الإدارة العليا	29	32.9
ادارة التسويق والمبيعات	12	14.8
اخرى	صفر	صفر
مجموع	88	%100

ط- مدى استخدام بحوث التسويق في عملية التطوير السلعي بالشركات:

تشـير بيانـات الجـدول (13) إلى أن أغلبيـة الشركات المدروسـة (53.4%) لا تقـوم بأيـة بحـوث تسويقية قبل وأثناء وبعد انتهاء مراحل التطوير السلعي المتبعة التـي تتبعهـا. كـما أن الجهـة التـي تقـوم بالبحوث التسويقية في الشركات التي تستخدم بحوث التسـويق كـأداة تنفيذيـة لتنفيـذ المفهـوم الحـديث للتسويق هي في الغالب إدارة التسويق أو المبيعات (51.2% من مجموع الشركات المدروسة) بينما جـاءت إدارة

الابحاث والتطوير بالمرتبة الثانية (41.5%) وكما تشير بيانات الجدول (14)* ولعل هذه النتيجة التي وردت في الجدول رقم (12) التي سبقت الإشارة إليه إنما تعكس الحقيقة التاريخية التي تقول إن السيطرة الكبيرة عبر مختلف مراحل التطوير إنما كانت دائما لإدارات كإدارات الإنتاج والتطوير وفي بعض الحالات لتلك المشكلة برئاسة المديرين في تلك الشركات.

يضاف إلى ذلك أن عدم قيام الأغلبية (53.4%) من الشركات المدروسة ببحوث تسويقية قبل عملية التطوير النهائية يتفق تماما مع بيانات الجدول رقم (12) المشار إليه سابقا والذي أكدته السيطرة الكبيرة لإدارات الإنتاج بالإضافة إلى الإدارة العليا (52.3% + 32.9% = 85.2%) على مختلف مراحل التطوير حتى إناطة ما نسبته (51.2%) من الشركات المدروسة لإدارة التسويق لتنفيذ البحوث التسويقية المطلوبة، ذلك أن السلوك الفعلي يشير إلى أن القرارات النهائية لتنفيذ عمليات التطوير في الصناعات الكيماوية ما زالت تحت سيطرة إدارات الإنتاج بتنسيق كبير من الإدارات العليا في تلك الشركات*.

جدول رقم (13)

مدى الاستخدام لبحوث التسويق في عملية التطوير السلعي في الشركات

مدى استخدام بحوث التسويق	التكرار	النسبة
نعم: نقوم ببحوث التسويق قبل وأثناء وبعد عملية التطوير	41	46.4
لا: لا نقوم ببحوث التسويق قبل وأثناء وبعد عملية التطوير	47	53.4
اخرى: أرجو التحديد	صفر	صفر
المجموع	88	%100

* مقابلة مع مساعد مدير الشركة الأردنية للإنتاج 1993/1/26.

* مقابلة مع نائب مدير عام شركة دهانات شامبيون الأردنية 1993/1/29.

أما الإدارات التي تناط بها مسؤولية إجراء بحوث تسويقية فكانت كما أظهرتها بيانـات الجـدول (14) كالتالي:

جدول رقم (14)

الإدارات التي تناط بها مسؤولية إجراء بحوث تسويقية

الإدارة المسؤولة	التكرار	النسبة
التسويق أو المبيعات	21	51.2
الابحاث والتطوير	17	41.5
لجنة مؤقتة	41	%100

مرة أخرى، تشير بيانات الجدول رقم (14) إلى أن إدارات التسويق لا المبيعات هي الجهات المنفذة لبحوث التسويق في أغلب الحالات (51.2%) ولكن القرار النهائي للأخذ بنتائج دراسات السوق ما زالت تحت سيطرة إدارات أخرى غير إدارة التسويق .

ي- ردود فعل الشركات المنافسة تجاه السلع الجديدة التي يتم تطويرها

تشير بيانات الجدول (15) إلى نوعية ردود فعل الشركات المنافسة تجاه السلع الجديدة التي يتم تقديمها- معدلة أو تطرح لأول مرة في السـوق المحـلي- مـن قبـل الشركات الكيماويـة التـي تتبـع سياسـة التطوير نفسها كهدف استراتيجي لها وكما يلي:

جدول رقم (15)

ردود فعل الشركات المنافسة تجاه السلع التي يتم تطويرها من جهة نظر الشركات التي تقوم بالتطوير

نوعية رد الفعل	التكرار	النسبة
تقليد ما يتم تطويره من سلع وطرحها في الأسواق بأسرع وقت	30	52.6
تعديل مواصفات السلع المشابهة وطرحها في السوق	15	26.4
الإسراع بتقديم سلع جديدة بأسماء ومواصفات جديدة نسبيا	6	10.5
تعديل سياسة الترويج المتبعة بالتكثيف	4	7.0
تعديل سياسة التوزيع بإعطاء حوافز جديدة	2	3.5
أخرى	صفر	صفر
المجموع	57	%100

ويلاحظ من بيانات الجدول (15) أن أغلبية الشركات التي أجابت عن هذا السؤال (52.6%) تعتقد أن ردود فعل المنافسين تجاه ما يتم تطويره يتمثل في تقليد ما يتم تطويره من سلع وطرحها في الأسواق بأسرع وقت ممكن. كما أن هناك ما نسبته (26.4% من الشركات التي استجابت لهذا السؤال) ترى ان ردود فعل المنافسين بالنسبة لها تتمثل في تعديل مواصفات السلع السابقة التي تنتجها ومن ثم تطرحها في الأسواق المستهدفة منها. أما باقي الاستجابات فكانت كما يلي: الإسراع بتقديم سلع جديدة بأسماء ومواصفات جديدة نسبيا (10.5%) أو تعديل سياسة الترويج المتبعة بالتكثيف (7.0%) بالإضافة إلى تعديل سياسة التوزيع بإعطاء حوافز مادية جديدة (3.5%). ويلاحظ أن عمليات التطوير الجارية في الصناعات الكيماوية في الأردن ما زالت تعتمد على تقليد ما يتم طرحه في الأسواق المحلية

والدولية، وذلك لأسباب ترتبط بالتكلفة العالية للتطوير من جهة، وعدم وجود تشريعات حديثة تحمي الشركات أو الجهات التي تقوم بعمليات التطوير أو الابتكار من جهة أخرى.

ملخص نتائج الدراسة

تشير نتائج هذه الدراسة إلى واقع التطوير في قطاع الصناعات الكيماوية الأردنية والذي أقل ما يقال فيه انه مازال عاجزا عن الأخذ بمفهوم التطوير بمعناه العلمي أو التسويقي الحديث، ذلك أن الممارسات الفعلية لأغلبية الشركات والتي تم رصدها من خلال الدراسة تشير إلى الواقع المتخلف الذي تعيشه الشركات المدروسة في قطاع الصناعة الكيماوية.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية الشركات المدروسة (55.7% جدول رقم (3)) ترى أن عملية التطوير ما هي إلا عبارة عن إنتاج سلع مشابهة لما يقدمه المنافسون الرئيسيون في القطاع، وذلك تفاديا للتكاليف المرتفعة لعملية التطوير.

أيضا أشارت النتائج إلى أن أغلبية الشركات (60.2% جدول رقم (4)) تخصص مبالغ مالية محددة في موازنتها السنوية لعملية التطوير، لكن ما تجدر الإشارة إليه هو أن أغلبية هذه الشركات (21.6% + 30.7%= 52.3%) لا تخصص بشكل عام أكثر من خمسة آلاف دينار سنويا للتطوير، بالرغم من أن عمليات التطوير في هذا القطاع الصناعي الهام قد تحتاج إلى مبالغ اكبر ذلك، لأن حجم التطور التكنولوجي في هذا القطاع هائل، وقد يأخذ وقتا أطول لإنجاز ما يجب إنجازه من تطويرات او تعديلات.

كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى تشـتت مجـالات التطـوير في هـذا القطـاع مـن جهـة، وعـدم تخصصها أو تركيزها في قطاعات محددة بعينها من جهة أخرى (انظر من فضلك جدول رقم (6)).

أمـا بالنسـبة للـدوافع المؤديـة للتطـوير في الشركات الكيماويـة فكانـت حسـب الأهميـة، إمـا للمحافظة على المركز التنافسي للشركة أو لمتابعة أية تغييرات في أذواق المستهلكين أو زيادة حجم المبيعات أو استغلال الطاقة الإنتاجيـة المتاحـة (43.2%، 32.9%، 28.4% و 25% وعـلى التـوالي، جـدول (7)) عـلى الجانب الآخر، تشير بيانات الجـدول (8) إلى أن أغلبيـة الشركات المدروسـة (61.4%) لا يوجـد لـديها أيـة خطط واضحة للتطوير، الأمر الذي يؤكد مرة أخرى وجـود قناعـات ضـعيفة أو مفـاهيم غـير علميـة نحـو عملية التطوير بمعناها العلمي والتسـويقي الحـديث. فـالتطوير كهـدف اسـتراتيجي للمؤسسـات يتضـمن تصميم وتنفيذ ومتابعة خطط عملية وذات مراحل معروفـة، تعتمـد كـل واحـدة منهـا عـلى الأخـرى مـع مراعاة اختلاف الخصائص الفنية والتكنولوجية، لما يتم تطويره من سـلع ذات منـافع وفوائـد محـددة مـن جهة وطبيعة عمل المؤسسات المعنية بالتطوير من جهة أخرى.

أما عن مراحل التطوير- والتي يتم تطبيقها في الشركات الكيماويـة في الـدول المتقدمـة صـناعيا- فقد أشارت نتائج هذه الدراسة (جدول رقم 9) إلى عدم اتبـاع أغلبيـة الشركات المدروسـة لهـا- وكمراحـل متسلسلة أو متدرجة كل واحدة منها تؤدي إلى الأخرى- بالإضافة إلى أن الأغلبية لا تطبق من هذه المراحل مثلا غير اثنتين (كإيجاد الأفكار ومن ثم إجراء التجـارب المخبريـة عليهـا وتقـديمها نهائيـا) أو ثـلاث مراحـل كإيجاد الفكرة او تقليدها من قبلها وإنتاجها كعينات لاختبارها ومن ثم تقديمها وهكذا...

أما بالنسبة لمصادر الحصول على الأفكار الجديدة للسلع المراد تطويرها أو تعديلها، فقد أشـارت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية الشركات المدروسة (53.4%)

تعتمد فقط على المصادر الداخلية للتطوير، بينما كانت نسبة الشركات التي تعتمد المصادر الخارجية للحصول على الأفكار الجديدة (36.4%) من مجموع الشركات المدروسة وكما تشير بيانات الجدول رقم (10).

وأهم ما تجب ملاحظته على بيانات الجدول رقم (10) أن نسبة الشركات تعتمد الأسلوبين معا (المصادر الداخلية والخارجية للحصول على الأفكار لما يجب أن يطور أو يعدل) فكانت حوالي 10.2% من مجموع الشركات المدروسة. وهذه النتيجة تتفق مع النتائج التي أوردتها الجداول أرقام (5+6+7+8+9) كون مفهوم التطور السلعي كأداة استراتيجية تطبق من قبل رجال التسويق المؤمنين بتطبيق المفهوم الحديث للتسويق مازال غير مقنع أو مقبول لدى أغلبية إدارات الشركات المدروسة.

وعلى الجانب الآخر، أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية الشركات المدروسة (94.3% جدول (11)) تعتمد أسلوب اللجان الدائمة أو المؤقتة، بالرغم من عدم مناسبته لعملية التطوير التي تتطلب وجود خبرات ومهارات متنوعة من داخل وخارج الشركات المعنية بالتطوير من جهة، بالإضافة إلى أن عملية التطوير- وليس التقليد- تتطلب الخروج عن الروتين الإداري وتعقيداته المختلفة من جهة أخرى.

أما عن الجهات المسؤولة عن التطوير السلعي بالشركات المدروسة فكانت كما أشارت إليها بيانات الجدول رقم (12) والتي أظهرت أن أغلبية من الشركات (52.3%) مازالت تربط عملية التطوير بإدارة الإنتاج، بينما تربط ما نسبته (32.9%) من الشركات المدروسة في عملية التطوير بالإدارة العليا. أما عن تبعية عملية التطوير لإدارة التسويق أو المبيعات فكانت فقط في حوالي 14.8% من مجموع الشركات المدروسة.

أما بالنسبة لمدى استخدام بحوث التسويق في عملية التطوير السلعي، فتشير بيانات الجدول (13) إلى أن أغلبية الشركات المدروسة (53.4%) لا تقوم بأية بحوث تسويقية قبل وأثناء أو بعد انتهاء مراحل التطوير المتبعة بالرغم من أهمية توفر وتوفير البيانات التي يتم تجميعها بواسطة بحوث التسويق لرسم وتعميق عملية التطوير بمراحلها المختلفة على أسس علمية متدرجة، يضاف إلى ذلك، أن الجهة التي يناط إليها تنفيذ تلك البحوث كانت إدارة التسويق أو المبيعات (51.2% من الشركات التي تقوم بالبحوث التسويقية وكما أشارت بيانات الجدول رقم (14) إلا أن تنفيذ دراسات بحوث التسويق شيء وتنفيذ نتائج هذه الدراسات على أرض الواقع شيء آخر.

أخيرا، تشير نتائج الدراسة إلى أن أغلبية الشركات المدروسة (52.6%) ترى ردود فعل الشركات المنافسة نحو ما يتم تطويره أو تعديله من سلع تتسم أو تتصف بتقليد ما يتم تطويرها فعلا من سلع وطرحها في الأسواق بأسرع وقت ممكن.

ومما تجدر الإشارة إليه هنا، هو أن هذه النتيجة التي أظهرها الجدول (15) تتفق مع النتيجة التي أظهرها الجدول (3) حيث كانت أغلبية الشركات قيد الدراسة (55.7%) تعتقد أن عملية التطوير ما هي إلا عبارة عن إنتاج لسلع مشابهة لما يقدمه المنافسون في قطاع الصناعات الكيماوية، وذلك لتجنب تكاليف عملية التطوير.

التوصيات

بعد هذا العرض التفصيلي لواقع عملية التطوير في قطاع الصناعات الكيماوية في الأردن، وفي ضوء منهج هذه الدراسة الاستطلاعية المتمثل في تحليل الممارسات الحالية لمفهوم التطوير من قبل الشركات المدروسة، يمكن القول إن

هناك حاجة ماسة لإعادة النظر في عملية التطوير- القناعات والمفهوم بمعناها التسويقي ومراحلها المختلفة- السائدة في قطاع الصناعات الكيماوية وكما يلي:

أ- ضرورة تطوير المفهوم التسويقي السائد حاليا في الشركات الكيماوية، وذلك من خلال العمل على تطبيق المفهوم الحديث للتسويق- والذي يقوم على أساس دراسة حاجات المستهلكين المستهدفين وضمن إمكاناتهم وتطوير ذلك المزيج السلعي أو الخدمي الذي يشبع حاجاتهم، وبالاستفادة من التكنولوجيا السائدة في كل صناعة- ذلك أن تطبيق المفهوم الحديث للتسويق، كما أشرنا إليه أعلاه، يضع عملية التطوير بمسارها الفعلي باعتبار أن التطوير كفلسفة ومنهاج عمل يعتبر أحد الأركان الأساسية للمفهوم التسويقي المعاصر.

ب- كما أن تبني المفهوم الحديث للتسويق من قبل الشركات الكيماوية وغيرها يعني بالضرورة اعتماد أدواته الرئيسية ومنها: بحوث ودراسات التسويق ودراسات تجزئة السوق، بالإضافة إلى اعتماد التطوير كهدف استراتيجي لابد لكل شركة وفي أي قطاع من محاولة تبنيه وحسب امكاناتها العلمية والتسويقية وضمن المراحل والأسس المطبقة في الكثير من الشركات والمؤسسات الناجحة في الدول المتقدمة صناعيا. هذا بالرغم من وجود ذلك الكم الهائل مع العوائق الفنية والتكنولوجية التي ترتبط بتكلفة الحصول على المعلومات أو إنجاز عملية تطوير تجري في الصناعات الكيماوية من جهة أخرى. ذلك أن من أهم العوائق التي تجعل عملية التطوير في الدول النامية، ومنها الأردن تلك العوائق المرتبطة بالجوانب الفنية- توفر أو عدم توفر الكفاءات والوسائل كون تكلفة الاستثمار قد تكون مرتفعة جدا في الدول النامية خاصة بعد المتغيرات الدولية ومنذ عام 1990 وهل القناعات الموجودة لدى الإدارة العليا والإدارات المعنية بها كافية أم لا؟- والتي تؤثر تراكماتها السلبية أو الإيجابية على مجمل عملية التطوير في هذا القطاع أو ذاك.

ج-مبادرة الشركات الكيماوية الأردنية إلى إنشاء اقسام متخصصة للتطوير مـع محاولـة رفـدها بالكفـاءات العلمية والتسويقية والفنية من جهة وبالأموال الكافية لتمويل عملية التطوير بمراحلها المختلفة من جهة أخرى. وذلك من خلال وضع خطط واقعية تؤخذ باعتبارها تطوير نوعيات أو كفاءات العـاملين في إدارات التسويق والتطوير في الشركات الكيماوية، ومن خلال رصد موازنات مالية تخصـص سـنويا لتنفيذ ما يمكن تنفيذه من برامج تطوير ما يمكن تطويره.

د- ضرورة الاهتمام بدراسات وبحوث التسويق باعتبار ان تنفيـذ تلـك الدراسـات الخطـوة الأساسـية التـي تساعد المعنيين بعملية التطوير في تلك الشركات الكيماوية على تصميم خطط تطـوير علميـة تؤخـذ باعتبارها مختلف مراحل التطوير الموثقة بأدبيات الدراسة حـول موضـوع التطـوير كإيجـاد الافكـار وغربلتها والتقييم الاقتصادي وتحليل العمل المقترح والتطوير الأولي للسـلعة، بالإضـافة إلى اختبارهـا سوقيا وحتى مرحلة تقديمها النهائي. كما أن الاهتمام بدراسات بحوث التسويق يستوجب اسـتقطاب المؤهلين لتصميمها وتنفيذها وتفسير نتائجها وبما يقنع الإدارات العليا بأهميـة مـا تـم التوصـل إليـه من نتائج، كما ان النظرة الشمولية لمفهوم التطوير باعتباره أحد الأهداف الاستراتيجية الذي يجب ان تسعى لتحقيقه كافة الشركات الإنتاجيـة والتسـويقية، بالإضـافة إلى أهـدافها الأخـرى تحـتم وجـود استراتيجية واضحة المعالم لعملية التطوير تحدد مـن خلالهـا اتجاهـات التطـوير المطلوبـة والممكنـة خلال المرحلة القادمة تؤخذ باعتبارها تأثير المستجدات البيئية كبدء تطبيق اتفاقية منظمـة التجـارة الدولية والميل المتزايد لتفعيل اقتصاد السوق في الأغلبية الساحقة من دول العالم.

الهوامش

(1) نصر محمد، عـدينات محمـد، زيـن العابـدين طهبـوب، " الإنتاجيـة في الصـناعات الكيماويـة"، المجلـس الأعـلى للعلـوم والتكنولوجيا ، بحث غير منشور، 1991، ص 16-19.

(2) المرجع السابق، ص 16-19.

(3) المرجع السابق، ص 16-19.

(4) المرجع السابق، ص 16-19.

(5) الكردي، خالد، " تطور السلع الجديدة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنيـة"، رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة، 1986، ص 158.

(6) Booz A Allen & Hamitton, New Produce Management 1980, New York, Free press, P. 102.

(7) Hopking S. David & Bailey L. Eart , " New Produce conference Boord Record" , June , 1971, PP. 16-24.

(8) Kotler, Philip , " Marketing Management : Analysis , planning implementation & control , Prentice- Hall International Edition, 1991, P. 313.

(9) Booz & others, opicit, 129-133.

(10) Ibid, P. 131.

(11) Kotler , opicit, pp. 315-333.

(12) Levtt Theadore, " Marketing Intangible produce & produce Intangibles, " Harvard Business Review, May, 1981, P. 95.

(13) Green E. paul & Wind Yaram, " New ways. 13 measure consumers Judments" , Harvard Business Review, 1975, PP. 107-114.

(14) Johnson M. Richard, " Trade of Analysis consumer of values", Journal of Marketing Research, May, 1974,PP. 121-127.

(15) Blattberg Robert & Golauty John, " Tracker An Early Test Market Forecasting & Dignostic Model for new products planning", Journal of marketing Research , May, 1978, PP. 192-200.

(16) Hipple von Eric, " Get New product from customer's Harvard Business Review, March, 1982, PP. 19-2.

(17) Advertising Age Journal , Editions 1975-1989, USA New York .

(18) Kotler, op.cit. PP. 131-37.

(19) Green & Wind, op. cit, PP. 107-114& Johnson, op. cit. p. 126.

(20) عبيدات، محمد، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1995، ص ص 157-160.

(21) Achenbaum A . Alvin " The Purpose of Test Marketing": consept in Acction, First edition, in Robert M.Kaplan (Chicago: American Marketing Association 1964), P. 582.

(22) Klompmaker, E. Day, G. David Hughes. & Halley I. Russell, " Test Marketing in New produce Development", Harvard Business Review, May – June . 1976 , P.129.

(23) Thomas, Op. Cit. PP, 77-83.

(24) Moel capon , Farley J. Lehman an Hulbert James. Profiles product innovators among U.S . manufactures, 38 (2), 1992, PP. 157-167.

(25) Hirotaka & Nonak Ikujiro, " the new product development game" Harvard Business Review, bu(1), 1986, PP. 137-146.

(26) Barclay Ian & Benson Mark, " New deveploment: organization & current practice", leadership & organization development Journal, 1990, PP. 13-23.

(27) Barclay Ian & Benson Mark, success in new product development the lessons from the past" leadership & organization development Journal, (16) 1991-P.12.

(28) عبيدات، محمد، مبادئ التسويق مدخل سلوكي- دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1995، ص159.

(29) Kotler, op. Cit, : 1991, P. 314.

(30) Barcly & benson, op. cit, 1991, PP. 13-23.

(31) Ibid , P. 12.

(32) An Interview with the manger of Gilletes, 1990 , PP. 13-17.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

الكردي، خالد . تطوير السلع الجديدة في الشركات الصناعية المساهمة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة 1986، ص 158.

المسح الصناعي 1992، دائرة الإحصاءات العامة، الأردن، عمان.

دائرة الإحصاءات دراسة الاستخدام ، 1985، ص 10-11.

عبيدات محمد. مبادئ التسويق: مدخل سلوكي ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1995، ص 157.

نصر محمد، عدينات محمد، زين العابدين طهبوب ، الإنتاجية في الصناعات الكيماوية، المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا ، بحث غير منشور، 1991، ص 16-19.

المراجع الأجنبية

Achenbaum A . Alvin " The Purpose of Test Marketing": consept in Acction, First edition, in Robert M.Kaplan (Chicago: American Marketing Association), P. 582.

Argris " Todays Problems with Tommorrow 's organozation Journal of Management Sudies, February, 1979.

Barclay Ian Benson Mark, " New Product Development: Organization & Current pratice, " Leadership & Organization Development Journal , 1991, pp. 13-23.

Barclay Ian & Benson ", Success in New product Development the leesons from the past", Leadership & Organization Development Journal , 11 (16) , 1994, PP. 12.

Bkattberg Robert & John Golauty " Tracker An Early Test Market Forecasting & Diagnostic Model for new product – Planning", Journal of Marketing Research May , pp. 192-200.

Booz & Allen & Hamiton, New Products Management for the 1980, New York. P. 102.

Eric A. Von Hippel, " users as innovators " Technology Review, pp 3-11.

Fount A. Louis & Wood Joseph " early prediction of market Success for new grocery products , " Journal of Marketing October, 1960, pp. 31-38.

Green E. Paul wind Yaram, " New ways to Measure Consumers Judgments", Harvard Business Review, p. 107-114.

Hirotaka O. & Nonak Ikjiro, " The New product Development Journal, 1990, pp. 13-23.

Hopkins S. David " Options in new – product organization, New York : Conference Board, p. 23.

Hopking S. David & Bailey L. Earl, New product Pressureds conference Board Record, June, pp. 16-24.

Klompmaker, E. Jay, G. David Hughes, and Russell I. Haley, " Test Marketing in New product Development". Harvard Business Review, May /June, P. 129.

Kotler, Philip, " Marketing Mangement: Analysis , Planning Implementation & Control, Prentice- Hall International Editions , 1999, p. 313.

Levit Theodore, " Marketing Intangible products & Product Intangibles" , Harvard Business Review, May , p. 95.

Noel Capon, farley J. Lehmann and Hulbert James " Profiles of product innovators among large U.S manufactures" , 38 (2), 1993, pp. 157-167.

Richard M . Johson, " Trade of Analysis Consumer of values" Journal of Marketing Research , may , pp. 121- 127.

Thomas. J. Robert, " Timing – The key to Market entry" Journal of consumer marketing, Summer, pp. 77-83.

Westfall Ralph & Boyed W. Harper, Jr. Cases in Marketing Management (Hovewood, I I I : Richard Darwin, 1961) , p. 365.

حالة رقم (12)

(حالة نظرية)

الاعلان عن المنتج الجديد : (إدارة المخاطر والتكاليف)

مقدمة

يمكن لأحد مصنعي المنتجات الجديدة أن ينجح في تقديم أربعة منتجات جديدة من أصل خمسة، ولكن من الممكن لشركة أخرى ان لا تتوفق في تقديم أي منهم حيث تتراوح فرص النجاح بشكل كبير، حسب الظروف.

قد يكون المنتج الجديد من المنتجات الصناعية والتي تحتاج إلى حملة إعلانية متوسطة في مرحلة (ما بعد) المنتج او قد يكون من المنتجات الاستهلاكية التي تحتاج إلى حملات إعلانية ضخمة.

قد تكون وكالة الإعلان من ذوي فئة دخل المليون دولار وقد تكون من ذوي فئة دخل الخمسة ملايين دولار (هؤلاء الوكالات يشكلون الغالبية الكبرى).

قد تكون الوكالة متعهد دائم لجميع اعلانات المصنع، وقد تكون مستوظفة فقط من أجل القيام بأعمال اعلان المنتج الجديد، وبالطبع هناك تنوع جديد في سياسات وكالات الاعلان تجاه أعمال المنتجات الجدد، حتى أنه يوجد أكثر من سياسة واحدة تجاه المنتج الجديد، من هنا فإن وكالة الاعلان الواحدة تختلف ممارسات العمل لديها عن أي معلنين معنيين.

وبالرغم من أن التنوع امر غير مكروه بحد ذاته، الا أنه عندما يكون غير مخطط له فسيؤدي الى عدم الحتمية، والتضارب والتملص وضياع الجهد، ومخاطر وتكاليف غير مبررة، مما يعد أمراً بضرورة الحال حرجاً. يعتبر التطوير والتسويق

الناجح للمنتجات الجديدة من قبل المصنعين وبمساعدة وكالات الإعلان عنصراً أساسياً في ازدهار ونمو الشركة وفي الاقتصاد الأمريكي.

إن هدف هذه المقالة هو إلقاء الضوء على مشكلة المنتج الجديد والبحث عن طرق تجعل من ادارته عملية اقل خطورة واكثر ربحية للمعلن، وكذلك لوكالة الإعلان.

أهمية الموضوع

ويمكن ايرادها كما يلي:

*** من وجهة نظر المعلن:**

يقول (Bank of America): "تدرك الشركات الضخمة وكذلك الشركات الصغيرة إدراكاً تاماً أن سوق المنتج الجديد هو طريقهم نحو استمرارية التقدم وحتى التعايش"

وهنا نلتمس بعض الدلائل:

- من 50% الى 90% من مجموع أعمال المصنعين الحاليين يتمثل في منتجات تم ابتكارها من عام 1950.
- يعتبر ما بين 30% الى 40% من مبيع المنتجات الاستهلاكية الحالية منتجات لم تكن موجودة قبل 10 سنوات، وذلك حسب هيئة مصنعي المنتجات الاستهلاكية منذ عشر سنوات من الان، وعلى نفس المعدل، أكثر من 50% من مبيع المنتجات الاستهلاكية قد يأتي من منتجات غير موجودة حالياً.
- في بعض تصنيفات المنتجات (المنظفات، الصابون، الأدوية، والمستحضرات التجميلية) هناك منتجات قدمت خلال السنوات الخمس الماضية والتي تشكل 13% الى 90% من المبيعات السنوية.

- في سنة 1971 فقط (كما يقول A.C. Nielsen) حوالي 1150 عنصراً جديداً (مما يشـمل الصـحة وأدوات التجميل) قدموا للتوزيع الاستهلاكي.

الحالة الملحة للمنتجات الجديـدة ولتحسـين المنتجـات القديمـة تكمـن في الاسـتمرارية القصـيرة لدورة العوائد الرئيسية للمنتج.

يقول Nielsen (في الحقيقة انه من المتوقع للعلامة التجارية أن تتلاشى وتضمحل تلقائياً في حال عدم اتخاذ إجراءات لتحسين المنتج)، لذلك فإن الحاجة تتطلب تـدفقاً مسـتمراً في تطـوير المنتجـات القديمـة وتقـديم المنتجات الجديدة.

وقد أظهرت احصائية قامت بها (The Conference Board) عام 1970 ان الغالبية العظمى مـن الشركات علقت أمالها في النمو على برامج المنتجات الجديدة.

لكن الشركات ذات المنتجات الثابتة شعرت بالبغض لخطر تقليـد المنافسـين أو بخطـر المنتجـات الجديدة في السوق. وهذا يضع تركيزاً أكبر على مرحلة التسويق في عملياتهم والتي تعاونت عليهـا وكـالات الإعلان.

ب- من وجهة نظر وكالة الإعلان:

منطقياً تعد وكالات الإعلان مجهـزة خصيصـاً للتعـاون في تطـوير وتسـويق المنتجـات الجديـدة، الوكالات الاعلانية مسـتقلة وموضـوعية، متفاعلـة مـع السـوق، خبـيرة بـالإعلام والبحـث وتتمتـع بخـبرات اقناعية.

يمكن أن تكون الوكالات أو يطلب منها المساعدة في:

- التحليل التسويقي.

- التسويق والبحث السلوكي.

- اختبار الاسعار التجارية.

- اختبار المنتجات.

- الاحلال الاستراتيجي.

- اختبار الاحلال واختبار توجهات المبيع.

- تصميم التغليف وفحص البدائل.

- تقييم السعر واختيار اسواق التجربة.

- تأكيد برامج المدفوعات لهدف التسويق التجريبي.

إن الأكثر شيوعاً والأكثر أهمية هـو تطـوير متطلبـات المبيـع، اختيـار وسـائل الاعـلام، والتحضـير للإعلان لتقديم المنتج الجديد الى التجار والمسـتهلكين، ومـع ذلـك تشـير دراسـات مسـتمرة الى ان وكـالات A.A.A.A والتي تعمل على منتجات جديـدة قـد انخفضـت بشـكل عـام مـن 70% في 1967م الى 58% في 1970م مع تحسن طفيف يصل الى 61% في 1974. فما السبب وراء ذلك؟

قد يكون هناك عدد أقل من المنتجات الجديدة للطرح، ولكن من الممكن أيضا ان تكـون نصـف الوكالات قد حققت خسائر مالية في أعمال المنتجات الجديدة.

التطور الطفيف في عام 1974 قد يكون سببه لجوء المعلنين الى الوكالات مـن أجـل المسـاعدة في المنتجـات الجديدة على خلاف خدمات ابداعية متخصصة.

معدل ربحية وكالات الاعلان عبر السنوات العشرين السـابقة قـد انخفـض بشـكل حـاد (مـن 5.20% مـن الدخل الاجمالي في 1955 الى 3.72% في 1974) بما يعادل انخفاضاً بمقدار 1.53% نقطة في عشرين سنة.

تفتقر معظم الوكالات الى الموارد المالية والبشرية لتتحمل المجازفة في المنتجات الجديدة.

المصروف الرئيسي للوكالة هو القوى البشرية عادة كجزء من اتفاقية العميل مع الوكالة للقيام بأعمال المنتج الجديد، يتم تحديد أفراد معينين بواسطة المسمى الوظيفي اذا لم يكن بالاسهم (فريق الحساب، فريق الابداعية، فريق البحث، والى آخره) بالاضافة الى وقت العمل الأساسي تحتاج الوكالة الى وقت عمل اضافي من أجل تعزيز قيمة الخدمة المقدمة من الوكالة.

في الوكالة الكبيرة قد يصل عدد الناس المشاركين في فحص وتحضير المنتج الجديد قبل طرحه في السوق إلى مئات الافراد، وقد يصل مجمل الالتزام مئات الآلاف الدولارات.

مثال عملي:

منذ عدة سنوات قامت وكالة كبيرة بدراسة تكاليف الوكالة الناتجة عن أعمال تطوير منتج جديد في هذه الدراسة كانت اقل التكاليف الاجمالية للمنتج الواحد تقريبا 40.000 $ بينما بلغت اعلى تكلفة للمنتج الواحد (منذ بداية التكليف وحتى بدء الإعلان) تقريباً فوق الـ 200.000 $

بالنظر الى هذه التكاليف بشكل شهري، فقد بلغت ادني تكلفة شهرية للوكالة حوالي 7.000 $ وبلغت أعلى تكلفة شهرية للوكالة حوالي 25.000 $.

هذه التكاليف قبل أن تبدأ عملية الإعلان.

ما هي المدة التي ستستغرقها الوكالة لتسترد استثماراتها قبل أن تبدأ بجني الأموال؟ اقصر مدة (بالنسبة للمنتوجات المشمولة بالدراسة) كانت تقريبا 24 شهراً منذ بداية التكليف وحتى نقطة تعادل العوائد والتكاليف معظمها دفعت خلال 36 شهراً.

والمنتج الذي بلغت تكاليفه 40.000 $ منذ بداية التكليف وحتى بداية الإعلان، لم يسدد ! وذلك بسبب تلاشي المنتج في الأسواق، وفي الحقيقة كلف الوكالة أكثر من 40.000 $.

وبالرغم من المخاطر، الا أنه يتوجب على الوكالة أن تقبل بكل حماس وطرق محترفة لخدمة المعلنين عن المنتجات الجديدة.

تعتبر المنتجات الجديدة ذات أهمية عالية للمصنع كما ورد سابقاً، وذلك فهم أساسي للنمو المستقبلي للوكالة والأرباح المتوقعة.

مخاطر المنتج الجديد

تختلف مخاطر المنتج الجديد على المعلن وكذلك الوكالة، فعليهم التهيؤ لتحمل تلك المخاطر كون المردود قد يكون مجدياً.

مخاطر المعلن:

تصرف الشركات الأمريكية من 15 مليار إلى 20 مليار دولار سنوياً لتطوير منتجات جديدة. ومع ذلك، فإن نسبة صغيرة من المنتوجات المطورة تجد طريقها إلى السوق.

تواجه المنتجات الجديدة عمليات تصفية وعوائق جسيمة عند نقطة التجزئة في قنوات التوزيع. وعلى سبيل المثال، خلال عشر سنوات تم قبول 85 منتجاً من أصل 219 تم طرحهم وهذا ما يعادل نسبة 38%.

بشكل عام، يعد تاجر التجزئة أن الإعلان والترويج هما المعياران الأساسيان في عملية اختيار مشترياته من المنتجات جديدة الطرح، ولكن بعد الشراء والتخزين تصبح المعايير المهمة هي حركة البضائع بالنسبة لرفوف العرض.

ومن المنتجات التي تصل إلى السوق فإن جزءاً كبيراً منها يفشل في السنة الأولى من الطرح.

اعلن (Booz Allen Hamitton) عام 1971 أن 3/ 4 مصاريف المنتجات الجديدة قد انفقت على مشاريع غير ناجحة.

في تشرين الأول لعام 1974 صرح رئيس (Best Food) في أحد المؤتمرات عن عدم مقدرة العديد من الشركات على تحمل الكثير من النمو، وذلك كون العديد من المنتجات الجديدة يشكل عبئاً مالياً كبيراً خلال السنة الأولى وحتى السنة الثانية أو الثالثة من عملية الطرح.

مخاطر الوكالة:

تعد مخاطر الوكالة أضخم من مخاطر المعلن عند طرح المنتج الجديد. ففي الحالات الاعتيادية، يتحتم على الوكالة أن تحول القوى العاملة من حساب العميل المربح وتخفيض الربحية القليلة أو ان تجد موارد مالية تدعم نمو الوكالة واحتياجاتها المادية.

يتجسم الخطر عندما لا يقدم المعلن للوكالة اية اعمال مربحة اخرى بجانب أعمال المنتج الجديد. وبالإضافة الى ذلك، ومما يضعف موقف الوكالة هو خضوعها لقرار المعلن وخاصة في خياره انهاء عقد الوكالة.

كيفية تخفيض المخاطر والتكاليف

يمكننا التعلم أولاً من تجارب وكالات اعلانية غير ناجحة ومثال ذلك:

يفتقر المعلن غير الناجح لبرامج منتج جديد واضحة وأهداف محددة وإجراءات منتظمة، فهو لا يضع أية اهمية للوقت ولا يشدد على الاولويات، حيث يفتقر

موظفوه المسؤولون عن المنتج الجديد الى الكفاءة والاستمرارية، ومما يزيد الأمر سوءاً هو فشـل المعلـن في اعطاء موظفيه الدعم الاداري اللازم .

تميل الوكالات غير الناجحة إلى الاقبال على أعمال منتجات جديدة، عادة من عملاء جدد وبـدون أي تقيـيم لطبيعة ومدى المخاطر بالنسبة لمواردها ولأهدافها.

وفي مثل هذه الحالة، تهمل أهمية التحديد والالتزام بالمواعيد النهائية على الرغم من ارتفاع التكاليف، كما أن عدم مقدرة الأشخاص الموكلين بأعمال المنتج الجديد على التوافق مع المتطلبات الابداعية يشـكل ضـعفاً كبيراً.

والآن فلنأخذ مثالاً إيجابياً على الحالات الناجحة:

*** المعلن الناجح:**

يبدي المعلن الناجح اهتماماً ادارياً عميقاً المدى تجاه برنامج المنتج الجديد، فهو يضـع إجـراءات عالية التنظيم ويوظف اشخاصاً ذوي كفاءات ماهرة ممن يحترمون المواعيد النهائية.

لا يوجد نظام مطلق يطبق على كل المعلنـين النـاجحين، حيـث إن الأسـلوب يفصـل كـل شركـة حسب (سياساتها، مواردها البشرية، وعلاقة أهداف المنتجات الجديدة بأهداف المؤسسة).

الا أن هناك بعض القواعد الواضـحة التـي يمكـن لهـا أن تسـاعد المعلـن عـلى تخفـيض المخـاطر والتكاليف في المنتجات الجديدة وهي كما يلي:

1- اشراف الإدارة العليا.

2- انتقـاء الأشـخاص ذوي الخـبرات المميـزة وممـن يهتمـون بالمنتجـات الجديـدة، ويقبلـون عـلى الحلـول الابداعية.

3- تقديم افضل الحوافز في اعمال المنتجات الجديدة سواء أكانت مادية او بأي طريقة اخرى.

4- اعطاء اهمية مماثلة للمساعدات الخدمية المقدمة من قبل وكالة الاعلان.

5- اشراك الوكالة المختارة في وقت مبكر في عملية طرح المنتج الجديد، وذلك بهدف تحقيق المنفعة الكاملة من قدرات تلك الوكالة المبدعة على حل شتى المشاكل.

6- تحديد المهام التي سوف يتم توكيلها للوكالة بشكل واضح.

7- تحديد المواعيد النهائية لكل من المعلن والوكالة بحيث تتشكل روح الضرورة بالالتزام عند كلا الطرفين.

8- عدم المبالغة في متطلبات المهارة والتنظيم عند كل من الطرفين.

9- التحضير لمكافأة الوكالة بما يتناسب مع الخدمات المقدمة.

* **وكالة الإعلان الناجحة:**

هنالك بعض الإرشادات التي تمكن الوكالات من انجاح أعمال المنتج الجديد وهي:

1- البحث والترحيب بمهام المنتج الجديد.

2- اعتبار احتياجات المكافأة في ضوء الخدمات المطلوبة والمخاطر المتوقعة.

3- امتلاك سياسات واضحة ومفهومة تجاه جميع المنتجات الجديدة.

4- تكليف فرق صغيرة مشكلة من موظفين مؤهلين.

5- استخدام خبراء من وكالات اخرى فقط لمساعدة الفرق المختارة.

6- خلق نوع من الضرورة والأولوية تجاه المنتجات الجديدة بشـكل يسـاوي ويـوازي تلـك الموجهـة تجـاه أعمال العملاء الحاليين.

7- على الادارة أن تعطي وقتاً لمهام المنتج الجديد يماثل ذلك الذي تعطيه للأعمال الاعتيادية.

8- مكافأة الاشـخاص المـوكلين بـالمنتج الجديـد بشـكل مسـاو لمكافـآت زملائهـم الـذين يوكلـون بـالأعمال الاعتيادية.

9- الحفاظ على اتصالات واضحة ما بين كل الأفراد القائمين على المشروع.

10- البحث عن طرق مستمرة في عملية تقـديم التقـارير عـن تقـدم او عـدم تقـدم سـير العمـل إلى إدارة المعلن.

عناصر المكافأة في مهام المنتج الجديد

مهما اتبعت الوكالة الارشادات المذكورة اعلاه يبقـى سـؤال مكافـأة الوكالـة كيـف يمكـن لوكالـة الاعلان ان تقبل على وضع كافة خبراتها في مهام منتج جديد دون استمرارية العمل.

كما هو الحال في أي مؤسسة ربحية، تسعى الوكالة بشكل اعتيادي نحـو تحقيـق الـربح، ولـذلك يصف رئيس احدى الوكالات حالة عدم تحقيق الربحية كما يلي: "المعرفة بحقيقـة أن العميـل غـير مـربح، تنتشر بشكل تدريجي بين الناس القائمين على حسابه مما لا يشجعهم ويحبط من معنوياتهم تجاه العميل، حيث انهم قد يكتفون بعدم الرضا تجـاه العميـل نفسـه، فالرواتـب والحـوافز والمشـاركة بالأربـاح تشـكل اهمية ضرورية لهم".

وللمعلن أن يقول ما يلي: "العميل حكيم في التأكد من أن حسابه مع الوكالة مـربح وان لم يكـن كذلك فإنه لم يأخذ أفضل ما تقدمه الوكالة، فالشخص الذي يرجو شيئاً من لا شيء لا يحظى بشيء".

قد يكون لنفس العميل تحفظات عندما يتعلق الأمر بمهام المنتج الجديد "وكالتي لديها شـأن في نجاحي ونموي"، يقول المعلن: "وكذلك الحال في شأني تجاه الوكالة، فانا لا اتوقع منهم أن يخسروا أمـوالاً في اعمال منتج جديد، ولكن اتوقع منهم أن يقدروا أنني اخاطر بالمال عـلى منتجـات جديـدة قـد يكـون لهـا مردود جيد لكلانا في تبنيها ينتج المنتج سنحقق المزيد من فرص الربح.

ان وجهة النظر المبينة اعلاه لا تخدم مصلحة المعلن كونها تفتقر لاعتبـار ردود الحـوافز في أخـذ أفضل أعمال الوكالة.

في مرحلة المفاوضة على مكافآت مهام المنـتج الجديـد، عـلى المعلنـين ان لا ينسـوا ان مثـل هـذا العميل يتطلب افضل المهارات المتاحة للوكالة، وذلك من أجل تحقيق أفضل فرص نجاح في السوق.

على المعلن أن يسأل نفسه فيما اذا كانت الترتيبـات سـوف تحفـز المهـارات الإداريـة والإبداعيـة المرجوة، على المعلن ان يكون أيضا مدركاً أن المكافآت ممكن ان تفصل بشكل محدد حسب جهد الوكالة.

من الناحية الأخرى، فعلى الوكالة أن تفكـر فـيما اذا كانـت قـادرة عـلى توظيـف المـوارد الماليـة والبشرية للمشروع، كيف سيؤثر هذا المشروع على سير الأعمال القائمة، وماهية أهداف المكافأة يأخذ بعين الاعتبار الموارد والمخاطر المترتبة على كلا الطرفين، يجب تقيـيم الترتيبـات في ضـوء معـدلات الفشـل الماليـة لدى طرح المنتجات الجديدة، وحقيقة ان الفشل قد ينتج عن عوامل تخرج تماماً عن سيطرة أي من المعلن والوكالة.

فحوى هذه المقالة هو أن:

- المنتجات الجديدة ضرورية لتجنب الكساد أو تراجع الاقتصاد.

- افضل طاقات المصنعين يجب أن تتوجه تجاه تطوير وتسويق المنتجات الجديدة.

- وكالات الاعلان يمكن لها ان تعطي مساعدة قيمة ويجب تشجيعها على ذلك.

- التكاليف والمخاطر المدارة بشكل جيد، قد يمكن ابقاؤها في الحدود الوقائية.

حالة رقم (13)

القرية السحرية

بعد خمس سنوات من دخولها الأسواق اضطرت القرية السحرية الخروج من السوق غالقة سلسلة محلاتها من الآلات التعليمية، سواء من كان منها على اجهزة الكمبيوتر، أو على أشرطة الفيديو كاسيت الخاصة بالأطفال ممن هم بسن التاسعة أو الذين في مرحلة دون الدراسة، وتعود الأسباب، في مجملها، الى عدم تحمس المشرفين التربويين الذين وجدوا في العاب كهذه ما يشبه الفوضى التي لا مبرر لها، وكذلك صدمت الفكرة خبراء تطور الطفل، عقليا ولغويا داعين الآباء الى ترك أبنائهم يأخذون حريتهم في اللعب مع أقرانهم الذي من شأنه ان يقوي مداركهم بشكل طبيعي دون إكراه أو تعسف.. ثم ان هذه الألعاب لم تعد مسلية بما فيه الكفاية للطفل نفسه، حيث تضم ثلثيها ألعابا إلكترونية، ومكعبات، وألغازا، وتلاعبا بالكلمات سرعان ما يملها الطفل المائل الى التنوع والتعرض باستمرار الى أمزجة متقلبة.. لكن منتجي تلك اللعب لم يستسلموا للهزيمة - لقد توصلوا الى ان سبب المشكلة يكمن في عدم الحصول على أفكار جديدة ومثيرة لخيال الأطفال، وانهم حين حصلوا على بعضها بواسطة الأعداد التي لا تحصى من المخترعين للألعاب المنتشرين في بقاع العالم، وأخضعوها للدراسة ومن ثم التنفيذ، تمكنوا عام 1988 من أخذ حصتهم من سوق المبيعات بما نسبته 5% وهذه النسبة على بساطتها، غيرت أنظارهم حققت مبيعات بـ (750) مليون دينار.

لكن التلكؤ ظل قائما، وفي المقابل لم يفتر الحماس.. أن احدى المهتمات بتطوير هذه المبتكرات صرحت مؤخرا ان لديها أفكارا جديدة، تقوم على الجمع بين استحداث ألعاب مسلية حقا لا يمكن ان ينفر منها الطفل بسهولة، وفي الوقت نفسه تمنحه، وبطريقة سرية، المزيد من المعلومات ذات العلاقة. الا أن ما يحول

دون تنفيذ هذه الأفضل هو عدم حصولها حتى الان على مصنّع خلاّق، وحتى الحصول عليه، فإنها كأية مبدعة لا تريد ان تركن الى اليأس، وان كانت تتفهم ان الزمن قد لا يعمل لصالحها على الدوام.

الأسئلة :

1- ما المقترحات التي يمكن ان تساعد على زيادة المبيعات او الحصة السوقية لمنتوجات القرية السحرية؟

2- ضع خطة تسويقية وتصوراً شاملاً يساعد على ابتكار منتوجات من الآلات التعليمية للحصول على عائد اكبر من نسب مبيعات هذه الآلات في السوق.

حالة رقم (14)

نظام الرعاية الصحية

لا توجد مظاهر مهمة ذات أثر بعيد تعمل داخل نظام الرعاية الصحية، أن هذا التلخيص الـذي نحن بصدده لا يستطيع إعطاء كل وحدة من وحدات النظام الصحي الوقائي حقها كاملا لكن بإجمالها مـع بعضها يمكن إعطاء فكرة واضحة الى حـد مـا، لأن تنبـؤ المـنظمات الصـحية التـي تحـاول ان تقـدم العـون والمشورة، أمر بالغ الصعوبة، وذلك للأسباب الآتية:

1- **التكاليف:** بغض النظر عن طبيعة التعبير، فإن نظام الرعايـة الصـحية تـزداد كلفتـه كـل دقيقـة تقريبـا حيث تبلغ تكاليف تشغيل المشروع هذا، بشكل إجـمالي ترليـون دولار في السـنة، والزيـادة السـنوية عادة ما تكون بإضافة رقمين آخرين.. ومع هـذا لا يوجـد سـقف واضـح يمكـن الوقـوف عنـده، وإن أعطت بعض الاختبارات نتائجا ملموسة، لكن يظل النظام لـدينا عـلى العكـس مـن النظـام الصـحي المعمول به في كندا، مثلا، اذ لا يحتوي نظامنا بداخلـه ميكانيكيـات مـن شـأنها المسـاعدة عـلى كـبح ارتفاع التكاليف المتزايدة.

2- **التعقيدات العلمية:** يبدو ان هذا النظام يقدم كل يوم طرقاً جديـدة لرفـع المعانـاة والألم عـن شريحـة واسعة من الناس، لكن كل تطور يجلب معه بالضرورة تكـاليف مضـاعفة، وفي الغالـب يصـبح عـدم القدرة على توفير هذه الطرق الجديدة، على مستوى كبير بسبب كلفتها المالية أمرا مؤسفا حقا.

3- **العدالة:** من المؤسف أن نظام الرعاية الصحية، على أهميته القصوى للشـعب، لكنـه يبـدو منحـازا لمـن تتوفر لديه الثروة، أما الملايين من الناس فيتركون من دون الحماية المطلوبة بالرغم من وجود العديد من الوظائف التي لا نفع فيها.

4- **السياسة:** السياسيون محبطون أزاء أمر حساس كهذا، فهم بإمكاناتهم المالية والفنية المتاحة غير قادرين على توفير النظام الصحي الشامل الذي يطمحون إليه، والذي مـن شـأنه أن يقـدم خدماتـه بالشـكل الأمثل للشرائح الاجتماعية المحتاجة من الناس، إن السياسيين يدركون تماما مـدى مـا يشـكله ضـعف هذا النظام من احتكاكات سلبية مؤذية على المستوى البعيد بين الناس والسلطات.

5- **الأمنية:** من المؤسف ان هناك ثمة دلائل عديدة تشـير الى تخلـف إداري في نظامنـا الصـحي، فـنحن الى جانب ما نستخدمه من أساليب طبية غير معاصرة، فإننا بطيئون في تبني الاختراعات والاكتشافات في هذا المجال، كما نفتقر الى نظام يتبنى طرق الحوافز والمكافآت المطلوبة، ثم هناك ازدحاماً كثيراً عـلى المراكز، من دون بيانات علمية نستدل بها في تطبيقاتنا القادمة.

6- **نظام السوق:** بالرغم من أن النظام لدينا يعمل وفق مفهوم السوق بشكل يفـوق الأنظمـة المسـتخدمة في مجتمعات متطورة، ذلك أن نظامنا في واقع الحال لا يقدم خدماته مجانا، فإننا بالتـالي نفـترض ان مزاياه الموروثة الجيـدة قـد فقـدت جـدواها، اذ مـر في السـنوات القليلـة الماضـية بمرحلـة تخفـيض النفقات، وبالتالي فإن فرص استمراره بشكل فاعل، أصبحت اقل تفاؤلا.

7- **فقدان ضبط النفس:** العديد من المستشفيات لدينا تدفع للأطبـاء أجـورا عـلى ضـوء مـا يقدمونـه مـن خدمات بغض النظر عن التكاليف.. وهو نظام تقليدي ينقصه نظام سيطرة داخلي، وفي المستشفيات التي تعاقدت مع أطباء وفق اجور محددة، يلاحظ ان الخدمات فيها قد تدنت كثيرا.

8- **السكان:** مجتمعنا الذي له خدماتنا الصحية آخذ في النمو السكاني لفترة قادمة طويلـة ومجتمـع كهـذا، بإمكاناته المالية سوف يتعرض النظـام الصـحي فيـه إلى حـالات عديـدة مـن الشـكاوى والانتقـادات والتعليقات التي يذيعها بعض السياسـيين والاقتصـاديين والصـحفيين، ولا يخفـى أن هنـاك تلاعبـاً في الخدمات والعلاجات

من قبل بعض المستشـفيات والأطبـاء والممرضـات.. إضـافة إلى التـذمر الواضـح مـن قبـل شركـات التـأمين، وأصحاب العمل الحكومية، وغيرهم.

إن أمرا كهذا يتطلب نوعا جادا وسريعا في التحليل والتمحيص والدراسة، من اجل حسم موضوع ذا حساسية عالية، بين ادارة المستشفيات التي تنشد أرباحا طبيعية، او غير طبيعة، وبين المتقـدمين لطلـب خدماتها، وفي كل الأحوال، يمكننا تصور برنامج مثالي يأخذ بأيدي الأطراف المستفيدة مجتمعـة، هـو بمثابـة سيناريو فاخر، ان صح التعبير، يمكننا من خلاله أن نستشف احتياجاتنا للأعوام الخمسة القادمة.

الأسئـلة :

1- ضع ميكانيكيات من شأنها المساعدة على تطوير نظام الرعاية الصحية، حيث إن نظامنا الصحي يتعرض الى حالات عديدة من الشكاوى والانتقادات والتعليقات. لمـاذا هـذا في تصـورك؟ ومـا اهـم طـرق او أساليب معالجة الثغرات الكبيرة في نظامنا الصحي؟

2- ضع مخططاً أو تصوراً عادلاً لتقديم خدمات صحية افضل لجميع شرائح وفئات المجتمع؟ حيث يلاحـظ ان الفئات الاقل حظا تعاني اكثر من غيرها.

3- هل ترى أن نظامنا الصحي متطور بالمقارنة مع غيره في الدول المجاورة لنا؟

حالة رقم (15)

محطة البحر لغسيل السيارات

في عام 1976 قرر السيد نادر انشاء محطة غسيل السيارات وأطلق عليها تسمية جميلة (محطة البحر لغسيل السيارات).

وبالرغم من عدم توفر الخبرة المطلوبة لديه في إدارة مشروع من هذا القبيل، لكنه كان يمتلك خبرة لا بأس بها في إدارة المشاريع الصغيرة، أو هذا ما كان يعتقده بنفسه. وظل حريصا على البحث عن خدمات جديدة، ومتميزة لإشباع رغبات عملائه فابتكر فكرة الغسيل الشامل لأجزاء السيارة كافة، من الداخل، والخارج معا، وبعشرة دنانير فقط، وحين حل عام 1997، اصبح لديه أربع محطات بدلاً من واحدة، وجميعها تعتبر رائدة في مجالها وذاع اسمه لدى مجموعة كبيرة من اصحاب السيارات.

ثم طرأت له فكرة جديدة، ورائدة في بابها، حين تساءل: هناك الكثير من الأفراد ممن يرغبون في غسيل سياراتهم على نحو مستمر، لكنهم لا يملكون الوقت أو المزاج للذهاب الى محطاته والانتظار حتى يحين دورهم؟ فما هو المطلوب، إذن؟ وجاء الجواب سريعا، ماذا لو قام بإنشاء وحدة غسيل متنقلة تقدم خدماتها عند اماكن سكناهم او عملهم؟ وهو الان عاكف على دراسة الفكرة من جوانبها كافة وفق ما يسمى Testing Concept وإذا ما نجحت الفكرة، ولابد لها ان تنجح، نظرا لتزايد عدد طالبي الخدمة في بيوتهم فسيشرع بإقامة وحدة صغيرة متنقلة، في بادئ الأمر في احدى المدن ثم يقوم على ضوء النتائج بتوسيعها شيئا فشيئا، ان السيد نادر مثال حي على الرجل الطموح الذي تذهب أفكاره الى حيز التطبيق.

الأسئـلة :

1- هل بتصورك سوف ينجح مشروع " نادر" بإقامة وحدة صغيرة متنقلة؟

2- هل هناك أفكار اخرى برأيك لإنجاح طموح " نادر" محطة غسيل لخدمة الزبائن؟

حالة رقم (16)

شركة الفكر للتطوير

في عام 1990 اتفق ثلاثة أصدقاء، تخرجوا في الجامعة الأردنية باختصاصات مختلفة على تأسـيس شركة خاصة بهم.

الأول / وليد الشوبكي كان يعمل مديراً لقسم التخطيط في شركة الاتحاد للأجهزة الكهربائية.

الثاني / خالد النايف، ويعمل أستاذا في الجامعة.

الثالث / سعيد السامر ويعمل مدققا في شركة الأمانة لتـدقيق الحسـابات والاستشـارات الماليـة. ومـن دون شك يتمتع الثلاثة بمستوى عال من التفكير الإبداعي الضروري للدخول في نشاطات من هذا النوع.

في إحدى جلساتهم اقترح الدكتور خالد ضرورة التفكير بتأسـيس مشرـوع اقتصـادي مـريح، شرط ان يمكـن تطبيقه على أرض الواقع. فقدموا استقالاتهم من وظائفهم وقاموا بجمع ما لديهم من مدخرات ماليـة، ثـم استأجروا طابقا في احدى البنايات في عمان، يحتوى على ثلاث غرف، وعينوا شخصاً يعرفونـه وأطلقـوا عـلى مشروعهم تسمية: شركة الفكر للتطوير.

قام الدكتور خالد بوضع نظام لتقييم الأفكار المطروحة حيث كانوا مدركين لنقاط ضـعفهم والمتمثلـة بقلـة مصادرهم المالية، البشرية، وخبراتهم المتواضعة في هذا المجال، وبـاشروا العمـل فطرحـت شركـتهم للسـوق منتوجين اثنين:

الأول / لعب متنوعة للأطفال ادخلوا على بعضها ألعابا تعليمية مثيرة لخيال الطفل. اما الثاني / فكـان عـلى شكل خدمات في مجال الطباعة المكتبية المتنوعة.

اتبعت الشركة استراتيجية فعالـة في مجـال خفـض التكـاليف بالنسـبة لإنتاجهـا مـن اللعـب. بخاصـة تلـك الموجهة الى فئات عمرية تقل عن (12) سنة مع مزايـا تنافسـية مـن حيـث الألـوان والأشـكال، والنوعيـات المبتكرة. اما في مجال الخدمات الطباعية، فقد حرصت ان يكون إنتاجها خاضعا لرغبات وحاجـات العمـلاء في السوق. وأخضعت منتجاتها، قبل ضخها الى السوق للاختبار والتجريب بأشكالهما المتعددة.

وكي يراود للمشروع النجاح قام الدكتور خالد بزيارة لجامعته السابقة الذي كان يعمل أستاذا فيهـا، وطـرح أفكار الشركة ومنتوجاتها الحالية والمستقبلية على طلبته طالبا مـنهم التقيـيم والتحليـل والمنافسـة فحصـل بذلك على نتائج رائعة جديرة بالأخذ في بعضها وتطبيقها في مشاريعه المستقبلية.

الأسئـلة :

1- ضع تصوراً شاملاً لتعظيم فرص النجاح وتخفيف المشاكل وتذليل التحديات والصعوبات لكيفية التعامل مع هذه الحالة. مع الأخذ بعين الاعتبار التطور التسويقي المتكامل.

شركة الأمل للمواد الغذائية
(حالة عملية)

عائلة مكونة من الأب والأم وابنهما أحمد الذي أنهى دراسته الجامعية في مجال التحاليل الطبية ويعمل الآن في نفس المجال، تمتلك هذه العائلة مصنعا صغيرا للمواد الغذائية ينتج أصنافاً معينة وهي:

1- عصير بطعم التفاح والبرتقال والليمون.
2- بسكويت بالشوكولاتة.
3- نوع من الشوكولاتة.

توفي رب الأسرة ووجد أحمد نفسه مسؤولا عن هذا المصنع، فقرر ترك عمله في مجال التحاليل الطبية والعمل بالمصنع، وأول شيء بدأ به هو سؤال المدير المالي للمصنع عن الوضع المالي للمصنع، فوجد أن أرباحه قليلة نتيجة انخفاض الحصة السوقية له، ولوجود المنافسة الشديدة لتلك الأصناف التي ينتجها المصنع، ولذلك قرر أن ينتج منتجاً جديداً لم يسبقه اليه أحد حتى الآن، حتى يستطيع زيادة كفاءة الشركة الأنتاجية والتسويقية والمالية وايضاً للقضاء على عامل المنافسة.

لذلك قرر عمل فريق مغامرة مكون من أعضاء شباب عاملين في المصنع وهم (أحد المحاسبين، موظف من قسم التسويق، مدير الأنتاج، وأحمد نفسه). وبعد مشاورات عدة وغربلة الأفكار اقترح أحمد انتاج نوع جديد من (الكورن فلكس) يحتوي على مادة (النيوكليونيدات) التي درس عنها في الجامعة بأنها نوع من البروتينات تعمل على بناء الجسم وزيادة مناعته والحماية أيضاً من السرطان الذي يعاني منه كثير من الناس (ووالده توفي بنفس المرض) وتستعمل في انواع معينة من حليب الأطفال لتساعد على تطوير نموهم.

وبعد أن اختار هذه الفكرة قام بإجراء دراسات طبية حول هذه المادة وأيضاً قام بالاتصال مع عدة موزعين في الأردن لمادة (الكورن فلكس) وسؤالهم عن حجم مبيعاتهم من مادة الكورن فلكس حتى يستطيع أن يستنتج بصورة تقريبية حجم السوق المستهدف، فوجد أنه في الأردن (70000) مستهلك لتلك المادة. وبعد مشاورات مع المدير المالي والتسويقي وجد أن انتاجه لهذه المادة مجدٍ اقتصاديا للشركة.

لذلك قام بالسؤال عن ثمن خط انتاج هذا المنتج فوجده (25000) دينار، ولذلك قرر استخدام مبدأ الاستئجار واتصل بشركة في المانيا تستخدم هذه الطريقة فاستأجر منها الخط الأنتاجي بكلفة (5000) دينار سنويا. ثم بدأ بالاتصال بموردين للمواد الأولية واهمها (النيوكليوتيدات) لهذا الصنف الغذائي عن طريق الأنترنت لعدم معرفته بموردين محليين ممكن أن يجد عندهم هذه المواد.

ثم ذهب بنفسه الى ألمانيا للتدرب على كيفية تشغيل الخط الأنتاجي وهذا لتقليل التكاليف، وعندما عاد الى الأردن قام بتدريب مهندسين وست عمال على خط الأنتاج الجديد.

ثم وضع صورة أولية لتغليف المنتج وماركته وهي ان يضع صورة (شخصية بارني للأطفال) وأن يضع شخصية (green giant) على عبوة الكبار، حتى يوهم من يرى العلبة بأنها انتاج هذه الشركة الأمريكية الرائدة، وسمى منتجه (نيوكلوفلكس).

وبالنسبة للتسعير قام بالنزول إلى الأسواق ومراقبة أسعار هذه السلعة وعمل متوسط حسابي لهذه الأسعار ووضع سعر (4) دنانير للعبوة الواحدة حجم 400 غم.

وقام باعطاء مجموعة من اصدقائه وأقربائه عينات من المنتج الجديد حتى يأخذ آراءهم به، فكانت النتائج ايجابية، لذلك قرر تسويقه فعليا. ثم قام بتوزيع هذا المنتج بالاعتماد على سيارات المصنع واستخدم بذلك قناة توزيعية من المنتج الى

بائع التجزئة ثم الى المستهلك ووضع منتجه في السيفوي، **C-town**، بلازا ستورز وفي عدة محال للسوبرماركت في انحاء الأردن. واستأجر للمنتج الرف العلوي في المحلات المذكورة ووضع البضاعة عندهم برسم البيع.

وقام بإجراء حملة ترويجية عن هذا المنتج عن طريق الصحف المحلية الاعلانية مثل الوسيط وتقديم اعلانات اذاعية عن المنتج لأنه لا يستطيع تحمل التكاليف الاعلانية الباهظة. واشترك بعدة معارض للمواد الغذائية وعرض فيها منتجه الجديد وعمل على نشر صورة ذهنية عنه بأنه يساعد على التقليل من الأصابة بمرض السرطان.

وبعد فترة واجهته عدة مشاكل منها:

1- أن هناك بعض المستخدمين ظهرت لديهم حساسية تجاه كميات البروتين الموجودة في هذا الصنف.
2- مشاكل قانونية حول علامة الغلاف، لأنه لم يأخذ الترخيص من الشركة صاحبة العلامة التجارية.
3- انخفاض كبير جدا في المبيعات، لأن كثيراً من المحلات أعادت المنتج لعدم القدرة على بيعه.
4- هذا كله ولّد نوعاً من عدم القدرة لديه على سداد التكاليف الثابتة والمتغيرة لمصنعه.

طلب منك كمستشار تسويقي عمل دراسة لمعالجة الاخطاء التي وقع فيها احمد من خلال اجابتك عن الاسئلة التالية:

1- حدد الأخطاء التي وقع بها أحمد في مراحل انتاج هذا المنتج ثم اقترح طرق المعالجة لكل خطأ.
2- اقترح الحل الأمثل (حسب الوضع الحالي) لمعالجة تعثر المنتج من خلال:

1- التعديل بالمنتج وكيف؟ 2- إلغاء المنتج ولماذا؟

شركة الركن الدافىء للصوبات
(حالة عملية)

تخـرج مسـعود السـعيد مـن كليـة الهندسـة (تخصـص هندسـة صـناعية) مـن جامعـة العلـوم التطبيقية الأهلية ولكونه قد حاز على المرتبة الأولى على الدفعة فقد تم إيفاده إلى الخـارج للحصـول عـلى درجتي الماجستير والدكتوراه.

* بعد رجوعه من البعثة تم تعيين مسعود في الجامعة، بالإضافة إلى الاستعانة بعمله وخبرته في شركة الركن الدافىء للصوبات حيث طلب منه تطوير منتج جديد يكون ضمن الخط الانتاجي للشركة، وذلـك طبقـا لاستراتيجية الشركة الراغبة في التطوير والتوسع في الحصة السوقية وزيادة مبيعاتها في السوق المحلية.
* ولتنفيذ هذه المهمة؛ قام مسعود بالاستعانة بالعديد من الأطراف للحصـول عـلى فكـرة أو أفكـار لإنتـاج هذا المنتج؛ حيث استعان بآراء الخبراء والعاملين في الشركة بالإضافة إلى المنافسـين في السـوق، وبعـد أن تكونت لديه عدة أفكار قام بغربلة هذه الأفكار مستعينا بما يسمى " نمـوذج ليكـرت " ولوجـود نتـائج إيجابية لإنتاج الفكرة تم اتخاذ القرار بإنتاج صوبة تعتمد على طاقة الضوء وتقوم بتخزينه وتحويله الى طاقة حرارية تساعد في تدفئة المكان الذي توجد فيه هذه الصـوبة دون الاسـتعانة بأيـة مصـادر طاقـة اخرى.
* في بداية عام 2000 قام مسعود السعيد بتصميم استراتيجية تسويقية لهذا المنتج - الذي تأمل به خـيراً - شملت شكلاً مميزاً للمنتج يعد تغييراً جذريا عـما هـو موجـود في السـوق مـن صـوبات مماثلـة (رغـم اختلاف مصدر الطاقة المستخدمة) ولكون مسعود كان متحمساً لفكرته وأراد القيـام بمـا يعتـبره مميـزاً قام باقتراض 250 ألف دينار لاستيراد خطوط إنتاج حديثة؛ وبالفعل خرج المنتج بشكل مميز وجذاب

يشابه الصوبات الأوروبية المستخدمة هناك، وكان الهدف من وراء ذلك هو إحداث نقله نوعية من خلال فئة المستخدمين الأوائل الذين سيستخدمون هـذه الصـوبة، ويقومـون بالتـالي في المسـاعدة في الـترويج، ولذلك نجده قد قام بتسعير هذه الصوبة بسعر 300 دينار أردني للوحدة الواحدة وذلك رغبة منه في :

أولا: تغطية تكاليف الإنتاج الحديثة.

ثانيا: رسم صورة ذهنية لدى المستهلك عن جودة المنتج من خلال ربط السعر بالجودة. ولذلك اعتمد على أسلوب التوزيع الانتقائي. أما من ناحية الترويج فقد اعتمد مسعود على عدة وسائل ترويجية منها الانترنت وبعض المجلات المتخصصة في ديكورات المنزل والاجهزة المنزلية، وقام بتسمية هذا النـوع مـن الصـوبات " **صورة الربيع الدائم** ".

* في شهر نيسان من عام 2000 قام مسعود باختيار عينة من المستهلكين لاختبار هذا المنتج، وبالفعـل تـم اختيار عدد من أساتذة الجامعة وبعض أصدقاء مسعود لهذه المهمة والتي كانت سرية وسريعة لعـدم تسرب أخبار هذا المنتج الى السوق والمنافسين.

* في شهر شباط من عام 2001 وبعد صدور نتائج اختبار السوق والتي كانت ايجابيـة؛ كـان المنـتج جـاهزاً للتسويق التجاري في السوق الأردنية، وذلك تطبيقا للإستراتيجية الموضوعة على أن يـتم تسـويقه خـارج الأردن في المرحلة القادمة.

* في شهر أيار من عام 2002 وبسـبب عـدم تحقيـق هـذا المنـتج للأهـداف التسـويقية وتراجـع المبيعـات والأرباح؛ تم إيقاف إنتاج هذا المنتج مبدئيا لحين إيجاد حل لهذه المشاكل والأخطاء.

** وطلب منك – **كمستشار تسويقي** – عمل دراسة لمعالجة الأخطاء التي وقـع بهـا مسـعود، وذلـك مـن خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1) حدد الأخطاء التي وقع بها مسعود السعيد في مراحل إنتاج هذا المنتج الجديد، ثم اقترح طرق المعالجة لكل خطأ.

2) ما الاستراتيجية التي يجب ان يتبناها مسعود السعيد لتحقيق أهـداف الشركة مـن إنتـاج هـذا المنـتج وهو زيادة الحصة السوقية من مبيعات الشركة؟

3) اقترح الحل الأمثل (حسب الوضع الحالي) لمعالجة تعثر المنتج من خلال:

- o التعديل بالمنتج، وكيف؟
- o إلغاء المنتج، ولماذا؟
- o إعادة الإحلال، وكيف؟

شركة الفنجان الذهبي
حالة عملية

في عام 1970 افتتح السيد محمد الفرساني شركة الفنجان الذهبي، وكانت برأسمال مقداره خمسة آلاف دينار وعدد عاملين يقارب 10 أشخاص ما بين موظف وفني واقتصر نشاط الشركة حين ذاك على تعبئة الشاي وصناعة علب كرتون.

كانت نشاطات الشركة تقتصر على استيراد مادة الشاي الخام من مصادره المتعددة وتعبئته في عبوات مناسبة للمستهلك، ركز السيد محمد في ذلك الوقت على جودة المنتج لخلق صورة ذهنية جيدة لدى العميل عن المنتج وبعد النجاح الذي حققه السيد محمد في السوق قام بتطوير عملية التعبئة والتغليف تلبية لمتطلبات السوق وزيادة حدة المنافسة، حيث دخلت منتجات جديدة وبأسعار منافسة مما أدى إلى ضرورة تعديل ظروف العمل بالنسبة للسيد محمد.

وفي عام 1995 ظهرت مشكلة كبيرة في التسويق وانخفاض في المبيعات نتيجة ظروف سياسية واقتصادية وظروف المنافسة أدت الى ضرورة الوقوف على أسباب المشكلة وطرق العلاج. وهنا استعان السيد محمد بولده وليد الذي أنهى بدرجة امتياز الدكتوراه في التسويق لكي يساعده في إيجاد الحل المناسب لهذا الوضع، حمل وليد معه من بلاد الغربة العلاج الأمثل لمشكلة والده لإنقاذ ما يمكن إنقاذه من ارث العائلة العتيد، فور وصوله ذهب الى والده وكان متحمساً وطلب ان يجتمع مع الموظفين والمهندسين واعطائهم فكرة إنتاج شاي معطر بالفاكهة الاستوائية، وكانت ردة فعل المديرين الصمت المطبق فلم يستطع أحد ان يعترض على الكلام لأن والده قد أعطاه كافة الصلاحيات، وساعده وضع والده المالي واستغل كافة القدرات المتاحة ليقوم في عملية تغيير جذري في خطوط الإنتاج

والاستعانة بكادر فني كامل من شباب المتحمسين من قسم التسويق في جامعة العلوم التطبيقية.

ولم يرَ داع لاختبار السوق لأن المنتج ناجح والدليل على ذلك أن مبيعاته مرتفعة جدا لأنهم كانوا يتناولونه بكثرة في بلاد الغربة، وليس هنالك داع لأي دراسات مالية، حيث ان وضع الشركة المالي الجيد وخبره المدير المالي تفي بالغرض، وقام بالترويج للمنتج عن طريق الإنترنت والإعلانات بالشوارع وقام بوضع سعر مرتفع رغبة منه في تحصيل اكبر ربح ممكن واعتمد في التوزيع على منافذ توزيع الخطوط القديمة لتوفر الخبرة، وكان قد اختار شهر آب كون هذا الشهر تزداد فيه اللقاءات الاجتماعية إلا أن المبيعات لم تكن كما كان متوقعاً لها.

فأراد السيد وليد محمد الفرساني أن يعمل على حل هذه المشكلة، ولذلك اراد أن يعين أحد الخبراء الاستشاريين في قسم التسويق، وكان اختياره قد وقع عليك ليتم تعينيك في شركة الفنجان الذهبي، المطلوب منك:

1- ضع استراتيجية تسويقية مناسبة للعمل على تحقيق الهدف وهو زيادة الحصة السوقية وزيادة مبيعات المنتج؟

2- أن تبين ما الأخطاء التي وقع بها السيد وليد؟

3- أن تقوم بوضع خطة تسويقية طويلة الأمد لحل هذه المشكلة؟

شركة القوة للإطارات
(حالة عملية)

تأسست شركة القوة للإطارات في عام 1995م لصاحبها المليونير غسان الجازم وتـم إنشـاء مصـنع الشركة نفس العام وانتهى البناء في شهر مارس من عام 1998م وقد تم تصميم المصنع من الداخل والخارج على أحدث طراز، حيث بلغت التكلفة الأجمالية لإنشاء الشركة والمصنع بما يقارب 50 مليون دولار.

وتم الافتتاح الفعلي للمصنع في شهر مايو من نفس العام وبحضور رئيس الوزراء وعدد كبير مـن الوزراء والأعيان ووسائل الأعلام المحلية والدولية. حيث انه يعتبر من أحد اكبر المشـاريع الاقتصـادية التـي يمكن أن تساعد في تقليل البطالة وتوفير العملة الأجنبية من التصدير لمنتجاتها.

وكان المصنع يضم ثلاثة خطوط إنتاج اثنان منها بدأت التصنيع والخـط الثالـث لم يكتمـل بعـد، حيث كان الخط الانتاجي الأول يصنع إطارات مخصصـة لسـيارات الـدفع الربـاعي (4 × 4)، الخـط الثـاني يصنع إطارات مخصصـة للشـاحنات الكبـيرة، وبـدأ إنتـاج أول دفعـه مـن هـذين النـوعين وكـان البرنـامج التسويقي، حيث تم وضع سعر يوازي الأسعار الموجودة في السوق ويعتمد عـلى عمليـة التوزيـع الانتقـائي على المحلات الكبيرة وكانت عملية الترويج تعتمد بشكل اساسي على اصحاب محلات بيع وتبديل الإطارات وذلك عن طريق إعطائهم عمولة من البيع، وأيضاً تعتمد عـلى إثـارة الوطنيـة بمـا أن المنـتج وطنـي يحفـز الزبائن على الشراء. واستمر الإنتاج لمدة سنة من تاريخ البدء بالإنتاج، ولكن اتضح ان المبيعات كانت قليلة جدا بالنسبة للمبيعات المتوقعة، واصبحت مخازن الشركة شبه ممتلئة بهذين النوعين.

بعد اطلاع السيد غسان الجازم على سجلات الشركة اتضح له أن المبيعات لم تحقق الحد الأدنى من التوقعات، وكانت تصوراته ان الأخطاء تقع على موزعي الشركة ووكلائهم في الأسواق، ولتفادي تلك الأخطاء والخسائر قام بتعيين الدكتور/ مرشد الرشيد وهو رئيس قسم التسويق في جامعة الحمراء واعطاه جميع الصلاحيات التي يحتاجها.

وكان أول قرار للدكتور الرشيد هو تخفيض الأسعار وتكثيف الاعلانات، وقام بتصدير المنتج إلى كل من السويد والنمسا وإنجلترا وفرنسا واعطاء عمولات كبيرة للوكلاء في هذه الدول، وذلك بهدف الدخول الى السوق بشكل كبير وسريع، وبالتالي تحقيق مكانة تنافسية للشركة هناك، ولتحقيق أعلى هوامش ربح ممكنة واستمر الانتاج لمدة سنة أخرى واتضح ان المنتج لم ينجح محليا ودوليا.

ولكي يتدارك السيد/ غسان الخسائر والأخطاء قام بتعيينك كمسؤول تسويقي في الشركة.

الأسئلة التالية:

1) بين الأخطاء التي وقع بها صاحب الشركة وطرق معالجتها؟
2) بين الأخطاء التي وقع بها الدكتور/ مرشد الرشيد وطرق معالجتها؟
3) ما النوع الذي تنصح بتصنيعه في الخط الثالث؟
4) ما الاستراتيجية التي يمكن أن تحسن مبيعات الشركة وتقوي مركزها التنافسي؟

شركة برونو الدوائية
(حالة عملية)

- كان رجل الأعمال سالم يملك شركة برونو الدوائية ذات السمعة الجيـدة في السـوق وتحقـق نسـبة لا بأس بها من الأرباح، وبسبب كثرة المشاريع التجارية التي يمتلكها السيد سالم وكثرة أسفاره قـرر بيـع هذه الشركة وقام بالإعلان عنها في الصحف المحلية.
- في صباح يوم الجمعة وحينما كان السيد مجدي يحتسي قهوته المعتادة ويتصفح الجريدة لفت نظرة هذا الاعلان فتذكر ابنته ساندرا التي تدرس الصيدلة في جامعة هارفـارد والتـي سـوف تعـود حاملـة شهادة الدكتوراه في الصيدلة بعد شهر فقام بشراء هذه الشركة لتأمين مستقبل ابنته.
- وعند عودة ساندرا تفاجأت بمكافأة والدها بها وهـي شركـة برونـو قـررت سـاندرا أن تتحمـل هـذه المسؤولية وتدير الشركة نظرا لرغبة أبيها.
- قامت ساندرا بدراسة وضع الشركة فوجدته جيدا وارادت التوسع في الحصة السوقية وزيادة الأربـاح وتقليل التكاليف فصممت الاستراتيجية المناسبة لـذلك، وكـان والـدها يـدعمها مـن الناحيـة الماديـة ويشجعها على تقديم الأفضل، ولذلك وبسبب تميزها في مجال الصـيدلة ارادت عمـل نقلـة في مجـال الصناعة الدوائية المحلية ولم تأخذ التركيبات من الشركات العالميـة بـل أرادت صـنع وتركيـب أدويـة جديدة فركزت في عملها على المنهجيـة والتحليـل العلمـي وقامـت بصرـف مبـالغ عاليـة بـدعم مـن والدها.

وبعد الاجتماع مع كافة مديري الشركة، إنتاج، تسويق، مبيعات ... وجدت المشاكل التالية:

1. وجود ضعف لدى رجال البيع أي المندوبين.
2. وجود ضعف في التوزيع وإقناع الأطباء بأدوية الشركة.
3. وجود ضعف في الترويج وإقناع الصيادلة بكتابة هذه الأدوية.
4. ارتفاع معدل دوران العمل بسبب نظام الرواتب الذي كان يعتمد على الأجور الثابتة.

وبعد دراسة هذه المشاكل مع الإدارة والاستعانة بالخبراء، تمت معالجة الأخطاء كالتالي:

1. عقد دورات تدريبية للمندوبين بهدف زيادة المعرفة الربحية والقرارات التسويقية.
2. اعتمدت على تقديم حوافز مادية ومعنوية كالرحلات السياحية والمكافأت للأطباء.
3. رفع المكافأة للصيادلة لزيادة كتابة الأدوية.
4. نظام الرواتب يعتمد على الرواتب والعمولات على المبيعات.

وبعد علاج الأخطاء قامت بإنزال صنف دوائي جديد الى السوق المحلية وحقق مبيعات عالية وغطت الايرادات تكاليف البحث العلمي والتكاليف الأخرى، وعندما بدأت في تحقيق الربح توقفت المبيعات عن الارتفاع، وذلك بسبب ظهور ادوية شبيهة وبأسعار أقل.

ورجعت إلى قسم الدراسات والأبحاث في الشركة لمعرفة سبب المشكلة وكنت انت منهم.

المطلوب:

برأيك الشخصي ما الأخطاء التي وقعت بها إدارة الآنسة ساندرا؟

شركة مذيب حداد وأولاده
حالة عملية

تأسست هذه الشركة منذ عام 1983 وهي شركة وكيلة لكل من شركة (مستر شبس) و شركة (كولجيت) وتبلغ الحصة السوقية لشركة مذيب حداد 36% وقد حققت نجاحا باهرا خلال العشرين سنة الماضية وتتألف الشركة من عدة مصانع أهمها مصنع الشبس ومصنع المواد المنظفة (العطور سابقا) في الزرقاء ومصنع البلاستيك في سحاب. ويعتبر مصنع الشبس من أقوى مصانع المجموعة.

يتالف مصنع الشبس من قسمين:

قسم البطاطا الطبيعية (مستر شبس): وقد تم تطوير هذا القسم عام 2005 حيث يحتوي هذا القسم على الآلات الحديثة.

جميع عمليات الإنتاج في هذا القسم آلية إلا عملية تعبئة أكياس الشبس في الصناديق ويتم الحصول على البطاطا من مزارع خاصة للشركة ولكن موسم البطاطا في الأردن شهرين فقط لذلك يتم استيراد البطاطا من الدول المجاورة ويتم تخزينها وتبلغ حصة الشركة السوقية لشبس (مستر شبس) 17% وهي حصة مرتفعة.

قسم البطاطا المصنعة مثل شبس (سناكس): وهو أيضاً قسم متطور ولكن تم الحصول على البطاطا المصنعة من أمريكا وفرنسا ويتم تحضيرها في المصنع وإضافة النكهات.

تملك مستر شبس اكبر حصة في السوق الأردني على عكس الدول المجاورة والتي تغزو اسواقها منتجات (ليز).

وتطمح شركة مذيب حداد إلى توسيع حصتها والتصدير الى الدول المجاورة وبخاصة السوق السعودي وهو سوق قوي.

تعتمد الشركة في عملية الترويج على تجار الجملة والمفرق عن طريق تحفيزهم على شراء كميات كبيرة من منتجاتها، بالاضافة الى ستاندات مستر شبس والتي يتم ترتيب مستر شبس عليها للفت النظر. وتبتعد الشركة عن الاعلان في التلفزون الأردني لقلة المشاهدين لتلك المحطة الأرضية وباعتبارهم ليسو بالفئة المستهدفة. والترويج عن طريق المحطات الفضائية مكلف جدا لذلك لا يتم اللجوء لها.

مصنع المنظفات:

وهو مصنع يعمل لحساب الشركة الأم (شركة كولجيت).

يقوم هذا المصنع بعملية خلط للمواد الأولية والتي تم الحصول عليها من الشركة الأم وتعبئة هذه المواد وتغليفها مثل: (صابون بالموليف، اجاكس للأرضيات، مزيل العرق) معظم العمليات داخل المصنع يدوية وتجري دراسة من أجل تطوير هذا المصنع.

وينص الاتفاق مع الشركة الأم على عدم تصنيع شركة مذيب حداد اي منتج منافس لمنتجاتها لذلك تقوم الشركة فقط بتصنيع منتجات قليلة بالمقارنة بالمواد التي تقوم بتغليفها وتعبئتها.

مصنع البلاستيك:

ويقوم هذا المصنع بتزويد كل من مصنع الشبس والمنظفات بالعبوات والأغلفة لإتمام عملية التكامل داخل الشركة.

الاسئلة:

1) ترغب الشركة بتوسيع حصتها السوقية ولكنها تواجه العديد من المشاكل فما تلك المشاكل؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
2) ما نقاط القوة والضعف؟
3) طور استراتيجية تسويقية لشركة مذيب حداد تساعدها على تسويق منتجاتها الجديدة.

فندق الراحة الدائمة
(حالة عملية)

افتتح فندق الراحة الدائمة عام 1975 بسعة 200 غرفة تتوزع ما بين سرير وسريرين والأجنحة المختلفة المستويات، هذا بالإضافة الى الخدمات الأخرى مثل المطاعم بعدة أنواع والنوادي الصحية والترفيهية والقاعات المعدة لكافة المناسبات والمرافق الأخرى التي تكون عادة في الفنادق الخمسة نجوم.

رئيس مجلس الإدارة والمساهم الأكبر في هذا الفندق السيد هادي سعيد كان مسروراً جداً بالمكانة التي تحققت لفندقه الفخم والذي كان يوم افتتاحه إحدى المعالم السياحية الهامة في المدينة، هذا بالاضافة الى أن نسبة إشغال الغرف كانت لديه تصل بمعدل 95% على مدار السنة مما كان يعد مؤشراً ايجابياً جداً بالمقاييس الدولية، كذلك الأرباح كانت في زيادة مضطردة نتيجة استخدام مرافق الفندق لإقامة المؤتمرات والحفلات لكافة المناسبات، كانت استراتيجية السيد هادي تقوم على المحافظة على جودة الخدمة المقدمة وبنفس الشكل والنظام للمحافظة على الصورة الذهنية لدى العميل، كذلك المحافظة على مستوى اسعار واحد ومحدد وهو مرتفع نوعاً ما، بالإضافة الى الشهرة التي يتمتع بها الفندق محلياً واقليمياً مما لم يدفع السيد هادي الى استخدام أية مبالغ للترويج كون نسبة الأشغال كانت مرتفعة.

في عام 1992 تولى السيد أنس هادي ابن السيد هادي سعيد رئيس مجل الإدارة بناء على رغبة السيد هادي، وقد وجد بعد إطلاعه على الأوضاع الداخلية للفندق أن هناك تراجعاً في المبيعات، وأن نسبة الأشغال قد انخفضت الى 35% بالاضافة الى تراجع الأرباح، وبسؤال المدير المالي كان الرد لديه ان نسبة الأشغال للفندق أصبحت 35% فقط، وكان رد ذلك هو عدد الغرف الفندقية التي تم استحداثها في المدينة خلال السنوات الأخيرة، بالاضافة الى رغبة السيد هادي في

المحافظة على الطابع الخاص والهوية الخاصة في الفندق والتي لم تتغير منذ إنشائها كان السبب في التراجع الحالي، وبالسؤال عن التحديث في الاستراتيجية التسويقية أجاب المدير المالي بأن الفندق كان يعتمد على آراء وخبرة السيد هادي الذي كان يتمتع بخبرة فندقية كبيرة تمتد الى 30 عام.

أراد السيد أنس هادي حل هذه المشكلة، ولذلك أراد أن يعين أحد خريجي قسم التسويق المتميزين وكان اختياره قد وقع عليك ليتم تعيينك في قسم التسويق في فندق الراحة الدائمة، المطلوب منك:-

1- بين الأخطاء التي وقع بها السيد هادي خلال سنوات ادارته للفندق.
2- طور استراتيجية تسويقية للخدمة الفندقية.
3- بين كيف يمكن تعديل أو اعادة احلال أو إلغاء بعض الخدمات المقدمة للعملاء في فندق الراحة الدائمة، وذلك لتحقيق أهداف الفندق وهو زيادة المبيعات واستعادة الحصة السوقية؟
4- كيف يمكن تحسين الصورة الذهنية للخدمة الفندقية والفندق بشكل عام؟
5- ارسم خطة قصيرة الأجل واستراتيجية طويلة الأجل للمساعدة في الحل وبالشكل الأمثل.

مخابز الرغيف الضاحك
حالة عملية

قرر الاخوة احمد وحسام وسعيد استثمار الأموال التي لديهم في مشروع مشترك فيما بينهم يـدر عليهم دخلاً إضافياً الى وظائفهم، ولذلك كان قرارهم يعتمد على المشاركة المتساوية في رأس المـال وتغطيـة بقية المبلغ المطلوب من خلال قرض بنكي.

وبعد المشاورة فيما بينهم قرروا أن يدفع كل واحد منهم مبلـغ 10 آلاف دينـار لإنشـاء المشرـوع المقترح لهم، حيث إن السيد السعيد كان صاحب شركـة اسـتيراد وتصـدير مـواد غذائيـة ونصـحهم بإنشـاء مخبز يقوم بإنتاج جميع اصناف الخبز والكعـك والحلويـات، ولـذلك وعـدهم بالمسـاعدة في توريـد المـواد الأولية اللازمة للإنتاج مثل الطحين والسكر وغيره.

كان قرار إنشاء هذا المخبز هو القرار الحكيم من وجهة نظر الاخوة الثلاثة وأصبحوا مقتنعين به لدرجة كبيرة كون الفكرة جاءت من صـديق والـدهم الـوفي صـاحب الخـبرة الكبـيرة في السـوق، حيـث إن خبرتهم في السوق كانت محدودة كونهم قد تخرجوا من الثانويـة العامـة وعملـوا فـوراً ولم تكـن مجـالات عملهم تسمح لهم للاطلاع على الأوضاع في السوق كونهم يعملون الثلاثـة كمـوظفين في قطاعـات مختلفـة تماماً عن القطاع الغذائي.

وبعد دراسة تكاليف المشروع مع السيد السعيد كان المبلغ 30 الف دينار الذي يمتلكونه لا يفـي بالغرض، ولذلك اضطروا الى اقتراض مبلغ 30 الف دينار من البنك لتغطية تكاليف المشروع.

كان قرار تسمية مخابز الرغيف الضاحك هو القرار الأول في هذا المشروع، وكانت فكرته تعتمـد على الغرابة وجذب الزبائن، ثم كان اختيار موقع

المخبز منطقة تقع على اطراف المدينة في منطقة صناعية، وذلك لأن إيجارات المخازن هنالك منخفضة نسبيا، بالاضافة الى عدم وجود مخابز تخدم تلك المنطقة، من هنا خُصص مبلغ 25 الف دينار لخط إنتاج الخبز العربي و 15 ألف دينار لإنتاج أنواع الخبز الأخرى (همبرغر / منقوش / ارمني) بالإضافة الى الحلويات والكعك هذا بالاضافة إلى (8) آلاف ديكورات محل و (12) الف دينار ثمن باص لتوزيع الخبز للمدارس والبقالات والمطاعم الموجودة هناك.

كانت استراتيجية الاخوة الثلاثة تعتمد على رؤية مستقبلية طموحة جداً حيث رسموا لهذا المخبز صورة مميزة بين المخابز، ولذلك فقد قرروا التميز بالانتاج، حيث عملوا على توسيع خطوط الانتاج بالتفرد بإنتاج خبز النخالة، بالاضافة الى أنواع خاصة بالحمية الغذائية والأمراض التي تحتاج الى نوع خاص من الخبز كالسكري مثلاً.

كان ذلك من جانب الإنتاج، أما من حيث السعر فكان السعر المحدد من الدولة والخاص بالخبز العادي. أما الأنواع الأخرى فقد كانت أسعارها أعلى من السوق كون المواد المكونة لها تختلف عن مثيلاتها في السوق، بالإضافة الى التنويع في التغليف والتعبئة، وأما فيما يتعلق بالترويج فكان عن طريق اليافطة الكبيرة في مدخل المخبز بالإضافة الى اللوحات الارشادية في المنطقة للدلالة على مكان المخبز والتوزيع كان عن طريق سيارة التوزيع التابعة للمخبز، وقد تم افتتاح المخبز يوم 2003/1/1 بدوام متواصل 24 ساعة وكانت جميع خطوط الانتاج تعمل على مدار الساعة وبقدر إنتاجية عالية، وكان العاملون يعملون خلال ثلاثة مراحل صباحية ومسائية وليلية وكان الأخ الأصغر سعيد هو المسؤول المباشر كون طبيعة عمله تسمح له بالتفرغ نوعا ما للعمل. في 2003/7/1 اجتمع الأخوة الثلاثة لمراجعة حسابات المشروع وقد تفاجأ الجميع حيث أدركوا مدى التراجع المستمر والمتواصل للأرباح والمبيعات والخسائر نتيجة زيادة المصاريف عن الأرباح وانخفاض المبيعات شهرا بعد شهر، وكان اللوم يقع بشكل كبير على الأخ

الأصغر ولكنه أوضح لهم أن الخطأ ليس فقط خطأ إدارته التي لم تكن متفرغة لهذا العمل فقط، وإنما هناك أخطاء كثيرة وقع بها جميع الشركاء.

ولذلك قرر الأخوة الثلاثة الاستعانة بأحد خريجي قسم التسوق من جامعة العلوم التطبيقية للقيام بالتالي:

أولا: توضيح وبيان الأخطاء التي حصلت.

ثانياً: توضيح أساليب معالجة كل خطأ.

ثالثا: وضع استراتيجية إبداعية تقوم على نجاح هذا المشروع وتحقيق أهداف الأخوة الثلاثة.

دراسة قامت بها شركة (SONA) نموذج لتطوير منتج جديد
(الريموت الباحث عن المفاتيح)

ازدادت تعقيدات الحياة ومتطلبات الحياة اليومية للإنسان نتيجة ما يوجهه من ضغوط حياتية أثرت على مستوى ذاكرته، مما يؤدي الى عدم قدرته على تذكر الكثير من الأمور البسيطة والمهمة ومنها حماية المفاتيح التي لا يستطيع الاستغناء عنها وفقدانها يسبب مشاكل كثيرة وخسائر أكبر، ويساعد الريموت الباحث عن المفاتيح في حل هذه المشكلة والتخلص منها من خلال بحث الريموت عن المفاتيح الضائعة.

وحيث إن شركة سونا من الشركات الرائدة في مجال انتاج هذه النوع من الابتكارات فقد طلب المدير من قسم التسويق وقسم التطوير والتحديث القيام بدراسة متكاملة حول الموضوع لابتكار منتج جديد، من هنا بدأ قسم التطوير بإجراء دراسته وعمله وكانت خطوات العمل كما يلي:

إيجاد الفكرة:

في ضوء التقدم العلمي والتركيز على توفير واستغلال التكنولوجيا في أبسط نواحي الحياة اليومية، فقد ارتأينا أن نجد فكرة تساعد على حل مشكلة فقدان المفاتيح التي يحتاجها الانسان في أي لحظة فقد تكون هذه المفاتيح للبيت/ مكتب / سيارة أو أي شيء آخر والمهم بالنسبة للفرد وقد عملت دائرة الأبحاث والدراسة بالحصول على هذه الأفكار من مصادرها وتمثل هذه الأفكار الآتي ذكرها.

الفكرة الأولى: تتلخص في ابتكار نوعية من الريموت مع الميدالية ويقوم مبدأ عمل هذا الريموت على إصدار صوت كلما اقترب حامله من المدالية وقد يكون الاختلاف في الريموت أو من خلال تغيير النغمة كلما اقترب الريموت من الميدالية أو من خلال التسارع في إصدار النغمة فتكون النغمة بطيئة، ثم يبدأ بالتسارع

والارتفاع كلما اقترب حامل الريموت من الميدالية، ويجب أن يكون الريموت خفيفاً وسهل الحمل وبسيطاً ويمكن أن يتم تعليقه في أي مكان ويكون من السهل تشغيله وإيقافه ويمكن لأي شخص أن يقوم بهذه العملية.

الفكرة الثانية: تتلخص في ابتكار ريموت بدون ميدالية، ويتميز هذا النوع من الريموتات بإصداره لصوت أو اصوات فقط على نوع واحد من الطلاء، وتقوم هذه الفكرة على بيع الريموت مرفق معه نوع أو مادة طلاء معينة لا يشابهها في تركيبها الكيميائي طلاء آخر مما يسهل على حامل هذا الريموت ويقلل من الجهد والوقت المبذول في إيجاد المفتاح.

الفكرة الثالثة: ريموت مرفق مع ** يتم استخدامه (المتبع) بشكل كبير ومستمر ويومي من قبل المستخدم، مثال على ذلك علبة النظارات / العكاز وغير ذلك من المنتجات، ويتميز هذا الريموت عن الريموت الأول في ارتباطه بأداة كثيرة الاستخدام وهذا يقلل من احتمالات ضياع أو نسيان مكان وضع الريموت.

الفكرة الرابعة: تتلخص هذه الفكرة في ابتكار ريموتين؛ الأول يبحث عن المفاتيح والريموت، والثاني يبحث عن ريموت المفاتيح. ونظراً لاحتمال فقدان الفرد للريموت او نسيانه في أي مكان فإنه يكون لديه ريموت آخر تكون مهمته البحث عن هذا الريموت من خلال إصدار صوت معين عند الاقتراب من هذا الريموت.

غربلة الأفكار:

بعد تحليل ودراسة الأفكار المطروحة وبعد أن تم الاستعانة بخبراء لديهم أفكار حول هذه التقنية توصلنا الى ما يلي:

- **غربلة الفكرة الأولى:**

من الناحية التسويقية: يمكن تسويقها والترويج لهذه الفكرة من خلال استخدام عناصر المزيج التسويقي المختلفة وبالتركيز على الترويج والتوزيع واستخدام الانترنت في التسويق بطريقة فعالة من خلال عرض مزايا هذا الجهاز وفوائده وقدرته على حل مشكلة فقدان المفاتيح لدى المستهلكين. وتبرز أهمية

استطلاع آراء المستهلكين أو المجتمع بتصميم شكل وحجم ولون هذا الريموت ليكون قادراً على تلبية أذواقهم ويتناسب مع احتياجاتهم.

من الناحية الفنية: يحتاج هذا النوع من الريموتات الى خبرات وتوفير مختبرات وتجهيزات متقدمة تكنولوجيا لتصميم هذا النوع من الأجهزة، وهذه الإمكانيات غير متوفرة.

من الناحية الاجتماعية والقانونية: لا يوجد ما يمنع تطوير واستخدام هذا الجهاز من هاتين الناحيتين.

- غربلة الفكرة الثانية: (ريموت مع مادة طلاء):

من الناحية التسويقية: يمكن اختيار وتحديد استراتيجية تسويقية مناسبة لهذا المنتج، لتميزه من الناحية الفنية ومستوى أدائه العالي وقدرته على تلبية حاجات المستهلكين، وذلك باستخدام استراتيجيات التسويق التي يتم الأخذ بها في طرح المنتجات الجديدة، فهذا المنتج يتمتع بميزة تسويقية وتنافسية عالية مما يزيد من إمكانية نجاح البرامج التسويقية التي سيتم تبنيها عند طرح هذا المنتج في الأسواق، وذلك باستخدام أساليب التسويق الحديثة كالانترنت وبعض المجلات العلمية المتخصصة وإعلانات الطرق وغيرها واساليب التسويق الفعالة والمؤثرة على المستهلكين.

من الناحية الاقتصادية: إن تكلفة إنتاج هذا النوع مرتفعة وعالية وتحتاج الى أكثر من قسم متخصص فهذا النوع لإنتاج المواد الكيميائية التي يتكون منها الطلاء، كذلك يحتاج الى قسم لإنتاج وتطوير هذا النوع من الريموت، مما يؤدي الى ارتفاع تكاليف إنتاجه وتطويره، وهذا يؤدي الى قيام الشركة المنتجة بتخصيص مبالغ مالية كبيرة لإنتاج وتصنيع هذا الريموت، مما يدفع كثيراً من الشركات الى عدم إنتاجه. وتتميز تكاليف إنتاج هذا النوع بالاعتدال ودراسة الجدوى الاقتصادية مقبولة حيث يمكن أن يحقق هذا النوع من الريموتات فوائد وأرباحاً جيدة للشركة.

من الناحية الفنية: يواجه هذا المنتج مشكلة فنية تتمثل في توفير خبرات وتجهيزات كافية لإنتاج هذا المنتج الذي يحتاج الى مختبرات الكترونية حديثة وكيميائية، وهذه المختبرات مكلفة وتحتاج الى متخصصين، مما يعني إقامة مجموعة صناعية كبيرة لإنتاج هذا الريموت والذي لا تتوفر لدى كثير من الشركات إمكانيات لإقامة هذه المختبرات.

من الناحية القانونية والاجتماعية: لا توجد أي حواجز تحول دون انتشار هذا النوع من الأجهزة إلا من ناحية المواد الكيميائية المصنعة للطلاء ومدى تأثيره على صحة الانسان.

- غربلة الفكرة الثالثة: ريموت صغير مرفق مع منتج آخر

من الناحية التسويقية: يمكن استخدام مزيداً من التسويق واستراتيجية تسويق تتعلق بطرح هذا المنتج في الأسواق، كونها مصممة ومعدة للتعريف بميزات هذا النوع من الريموت، وتظهر الفوائد التي سوف يحصل عليها المستهلك من استخدامه لهذا المنتج ومدى قدرته على المحافظة وضمان عدم ضياع حمالة المفاتيح، حيث يمكن ان يتم استخدام استراتيجية ترويج باستخدام الاعلانات في الصحف وخصوصاً في صفحة الابتكارات الجديدة والتي يوجد لها صفحة ثابتة مثلاً في جريدة الرأي يوم الجمعة تعرض فيها الجريدة آخر التطورات العلمية والتكنولوجية الحديثة، وذلك من خلال محلات بيع مواد البناء ومحلات بيع الأجهزة الإلكترونية ومحلات خراطة المفاتيح، وكذلك المجلات والتلفاز واستخدام الانترنت وكافة النقاط البيعية التي قد تعتقد الشركة انه قد يتعامل معها المستهلكون.

من الناحية الاقتصادية: فإن تكاليف الإنتاج لهذا النوع من الريموت عالية والجدوى الاقتصادية لهذا المشروع غير مجدية على المدى البعيد، مما قد يعرض الشركة الى احتمالات خسارة نتيجة لفشل هذا المنتج وعدم قدرته على تلبية احتياجات العملاء.

من الناحية الفنية: يحتاج هذا المنتج الى خبرات وتجهيزات كبيرة مما يضعف من احتمالات قدرة كثير من الشركات على إنتاج هذا النوع من الريموت.

من الناحية القانونية والاجتماعية: لا يوجد أي حواجز أو موانع قانونية أو اجتماعية تحول دون استخدام هذا النوع من الأجهزة والتعامل معه.

التعريف بالفكرة المقترحة

(الخصائص الوظيفية والخصائص الهيكلية)

بعد تحليل وغربلة الأفكار المطروحة تم اختيار اكثر الأفكار ملاءمة للمستهلكين المستهدفين، حيث كانت الفكرة الأولى وهي الريموت مع الميدالية والذي تم تطويره بعد إجراء عدة اختبارات ميدانية على نطاق محدود واستطلاع لبعض آراء المختصين في مجال الالكترونيات الحديثة وبعض خبراء التسويق وبعض المصممين وبعض الاقتصاديين، وبالنهاية تم التوصل الى تصميم نهائي أكثر قدرة وملاءمة لعمل الريموت من خلال البناء الالكتروني لهذا الريموت والتصميم والشكل الخارجي للريموت من ناحية الحجم واللون والمظهر وسهولة الاستعمال، حيث تم اختيار اكثر البدائل ملاءمة وتتناسب مع حاجات العملاء، حيث تم اختيار أكثر من شكل للريموت وللميدالية وأكثر من لون ليناسب جميع احتياجات واذواق أكبر شريحة ممكنة من المستهلكين المستهدفين.

إذاً ومن خلال ما سبق فإن هذا الريموت مهم بالنسبة للمستهلكين للأسباب التالية:

1. حل مشكلة ضياع المفاتيح وإهدار الوقت والجهد في البحث عن ميدالية المفاتيح.
2. ثمن هذا المنتج معتدل، ويناسب القدرات الشرائية للمستهلكين في السوق المحلية.
3. سهولة استخدام هذا النوع من الأجهزة وبساطته.

4. يمكن استخدامه لفترات زمنية طويلة لضمان كفالة المنتج.
5. من السهولة الحصول على اكسسورات ومستلزمات الريموت من أي مكان في الأسواق.

بناء تصور مبدئي للمشروع:

تم عرض الفكرة التي تم غربلتها على عينة مكونة من (30) شخصاً من المستهلكين المستهدفين حيث تم عرض هذه الفكرة عليهم بطريقة غير مباشرة لضمان عدم تسرب الفكرة للشركات المنافسة، وبعد طرح الفكرة على هذه العينة لاحظنا أن هناك قبولاً مبدئياً وإعجاباً كبيراً بالفكرة، وذلك لسهولة استخدامها والتعامل معها بالمقارنة مع الأفكار الأخرى، وهنا تبين معنا وجود سلبية في هذا المنتج تتمثل في وجود أكثر من مستهلك يحمل نفس الريموت في نفس المكان مما يؤدي الى عدم التمييز بين أصوات الريموت.

وبعد هذه المرحلة من البحث والدراسة عقد اجتماع للمديرين في الشركة لاتخاذ القرار المناسب، مع الاخذ بعين الاعتبار ان القرار يجب أن يكون لقسم التسويق. وبعد مداولات حول الموضوع تم اتخاذ القرار التالي: يطلب الى دائرة البحث والتطوير البحث عن حلول لهذا العيب في المنتج، وقد تم تعديل المنتج دون الرجوع للعينة للتعرف على آرائهم حول الموضوع.

وقد أدى هذا الى دخول المنتج الى السوق ولا تزال نفس المشكلة في الجهاز، مما أدى الى وجود ردود فعل سلبية حول المنتج الجديد، لو كنت احد المديرين ماذا تقترح لحل المشكلة؟

المشكلة أن هذه الشركة تحاول ايجاد منتج جديد قادر على حل مشكلة تسويقية متمثلة بتطوير منتج قادر على حل المشاكل التسويقية متمثل بحمالة مفاتيح قادرة تساعد حاملها على البحث من خلال الريموت عن الحمالة في حال ضياعها مما يساعد على تجاوز المشكلة المتعلقة بتسويق هذا المنتج ويسهم بتحقيق عائد على الشركة.

الأسئلة

1- ما الحقائق المتعلقة بالحالة؟
2- ما الاسباب التي أدت الى اختيار الفكرة الاولى من بين جميع الافكار من قبل الخبراء والمختصين.
3- لو كنت مكان احد الخبراء المختصين اي الافكار الأربع تختار؟ مع بيان السبب وذكر الايجابيات والسلبيات للفكرة.
4- برأيك ما المشكلة التي واجهت الشركة، وكيف يمكن حلها؟
5- بعد معرفة طريقة الفكرة الثانية (الريموت مع مادة الطلاء) وبعد ان لقت هذه الفكرة من الناحية التسويقية والاقتصادية والفنية تقبل المستهلك كانت هناك مشاكل واعتراضات لهذه الفكرة بسبب ارتفاع التكلفة مع العلم ان جودتها عالية، مما أدى لرفض الفكرة، لو كنت مكان الخبراء كيف تنقص من قيمة التكلفة لإقناع المستهلك؟
6- ما نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؟
7- اقترح أسباباً اخرى غير المذكورة حول أهمية الريموت بالنسبة للمستهلك؟

مستشفى الشفاء السريع
(حالة عملية)

السيد علي رجل أعمال معروف، حيث يقوم باستيراد مواد خام لتصنيع الملابس، ويقوم بالمصنع الموجود لديه بإعادة تصنيعها وإعدادها بالشكل النهائي ثم يصدرها للخارج على شكل ملابس مختلفة.

أراد السيد علي تطوير وتوسيع أعماله فقرر أن ينشأ مستشفى واستعان بصديق له كان يعمل طبيباً بعيادته الخاصة اسمه الدكتور علاء، وطلب منه مساعدته في هذا المشروع. واستعان ايضاً بالسيد مروان وهو رجل تسويق تخرج في جامعة العلوم التطبيقية عام 1994 ، ويعمل في شركة السعادة للترويج والإعلان، وذلك لدراسة المشروع ومستلزماته وتكاليفه.

اجتمع السيد علي والدكتور علاء والسيد مروان في 7-3-1996 وذلك لمناقشة التكاليف وكل شيء حول هذا المستشفى وتوصلا إلى ما يلي:-

- تسمية المستشفى باسم " مستشفى الشفاء السريع ".
- تخصيص مبلغ 150000 دينار لشراء أرض للمستشفى وبنائه وتصميم مواقف للسيارات.
- تخصيص مبلغ 120000 دينار لشراء مستلزمات المستشفى من أسرة وأجهزة طبية متطورة وديكورات للمستشفى.
- مبلغ 60000 دينار وذلك لشراء سيارات إسعاف لنقل المرضى وعددها ثلاث سيارات إسعاف مجهزة بكافة الأجهزة واللازمة لمساعدة المرضى في الفترة التي يتم نقلهم بها إلى المستشفى.

- تخصيص مبلغ 15000 دينار، وذلك للترويج والإعلان عن المستشفى، حيث قرروا استخدام وسائل الاعلان المرئية والمقروءة عبر التلفاز والمجلات والنشرات.
- فتح مركز للقلب في المستشفى، حيث خصص له قسم خاص من المستشفى وتكلفته كانت 2000 دينار، وكان المستشفى الوحيد في المنطقة الذي يوجد فيه مركز متخصص بالقلب فقط.

وعندما قاموا بجمع التكاليف للمستشفى وجدوها 365000 دينار، وكان السيد عليّ قد خصص مبلغ 275000 دينار للمستشفى، وكان يملك غيرها فاضطر لاقتراض مبلغ 90000 دينار لتغطية باقي التكاليف.

انتهت مهمة السيد مروان، حيث أكمل السيد علي الطريق وحده، وقرر أن يضع الدكتور علاء مديراً للمستشفى عند الانتهاء من العمل به.

قام السيد علي بشراء قطعة ارض في منطقة شفا بدران قرب جامعة العلوم التطبيقية لبناء المستشفى عليها وبدأ العمل في بناء المستشقى بعد شهرين من اجتماعهم.

في 1998/12/10 تم افتتاح المستشفى بإدارة الدكتور علاء وكادر طبي كان السيد علي قد أحضره للعمل بالمستشفى من أمريكا وكادر تمريضي كانوا قد تخرجوا في الجامعة الأردنية في عام الافتتاح نفسه.

كان في المستشفى 175 غرفة، وقد وضع في بعض الغرف سريراً واحد، وبعضها الآخر سريرين، وأخرى ثلاثة أسرة، وكانت أسعار الغرف تختلف من غرفة لأخرى حسب عدد الأسرة الموجودة. وقام السيد علي بوضع أسعار مرتفعة وكان تبريره بأن الكادر الطبي من أمريكا وهم اطباء متخصصون.

في عام 2003 اجتمع السيد علي والدكتور علاء مدير المستشفى ووجدوا ان المستشفى لم يحقـق التكاليف التي وضعت عليه فقرروا الاستعانة برجل تسويق لإيجاد ما يلي:

1. الأخطاء التي وقعوا بها أثناء وضع تكاليف المستشفى وتصميمه.
2. وضع أساليب معالجة لكل خطأ.
3. وضع استراتيجية إبداعية تؤدي لنجاح المستشفى وتحقيق الأهداف التي كـان يسـعى لتحقيقهـا السيد علي.

المراجع الاساسية للاطلاع :

1- Crawford, C. Merle “New Products Management” the University of Michigan, 2001.

2- See Jan A. Buijs, “Innovation Can Be Taught”, Research policy, 1987, pp. 303-14.

3- Allan J. Magrath G. Hardy, “Building Costomer Partherships”, Business Horizons, January/ February 1999, pp. 24-28.

4- John H. Friar, “Competitive Advantage through Product performance Innovation in a Competitive Market”, Journal of Product Innovation Management January 2001, pp. 33-42.

5- John E. Rehfeld, “What Working for a Japanese Company Taught Me”, Harvard Business Review, November-December, 1991, pp. 167-76.

6- Allan C. Reddy, Bruce D Buskirk, and Alit Kaicker”, Tangibilizing the Intangibles: Some Strategies for Services Marketing” Journal of Services Marketing, no. 6 (1998), pp. 13-17.

7- Robert G. Cooper, “New Product Strategies: what Distinguishes the Top Performers?” Journal of product Innovation Management, September 1984. pp. 151-64.

8- R. E. Miles and C.C. Snow. Organizational Strategy, Structure and process (NewYork: Mcgraw Hill, 1978). Comments on this and similar analyticl devices can be found in Nichael H. Morris and Leyland F. Pitt. “The Contemporary Use of Strategic Planning, and Planning Toois By Marketers: A Cross-National Comparison”, European Journal of Marketing, no. 9 (1993), pp. 36-57.

9- Firdaus E. Udwadia, “Creativity and Innovation in Origination” Technological Forecasting and Social Change, 1998, pp. 65-80.

10- Tetesa Pavia, “The Early Stages of New Product Development in Enterpreneurial High-Tech Firms”, Journal Innovation Management, March 1997. pp. 18-31.

11- Source: Burton H. Marcus and Edward M. Tauber, Marketing analysis and Decision Making (Boston: Little Brown. 2001), p. 255.

12- See Sntonio S. Lauglaug. "Technical-Market Research – Get Customers to Collaborate in Developing Products", Long Range Planning, April 1998, pp. 79-82.

13- Robert G. Cooper, Winning at New Products (Reading, MA: Addison- Wesley Publishing 1998) p. 59.

14- Arch G Woodside, R. Hedley Sanderson, and Roderick J. Brodie, "Testing Acceptance of a New Industrial Service", Industrial Marketing Management, 2002, pp. 85-91.

15- Robert G. Cooper, "Selecting Wining New Product Projects: Using the New Pord System", Journal Innovation Management, March 1989. pp. 34-44.

16- Timothy M. Devinney, "New Products and Financial Risk Changes", Journal Innovation Management, September 1998. pp. 222-31.

17- George T. Haley and Stephan M. Goldberg, "New Present Value Techniques and Effects on New Product Research", Journal Innovation Marketing Management, 1995, pp. 177-90.

18- Milton D. Rosenau Jr. and John J Moran, Managing the Development of New Product (NewYork: Van Nostrand Reinhold, 2001), p. 301.

19- Robert G. Cooper, "Third Generation New Product Processes", Journal of Product Innovation Management, March, 1999. pp. 13-24.

20- Eric Von Hippel, "Successful and Failing Internal Corporate Ventures: An Empirical Analysis", Industrial Marketing Management, 1997. pp. 163-74.

21- See Shona L. Brown and Kathleen M. Eisenhardt, "Product Development: Past Research, Present Findings, And Future Directions", Academy of Management Reveiew, no 2, 1999, pp. 343-78.

22- William E. Souder, Managing New Product (Lexington Books, 2001) pp. 268-291.

23- F. Axel Johne and Patricia A. Snelson, "Product Development Approaches in Established Firms", Industrial Marketing Management, 1989, pp. 113-24. Agreement comes From Timothy M. Devinney of the University of New South Wales in a personal Perspective in "Significant Issues for the Future of Product Innovation", Journal of Product Innovation Management, January 1995. pp. 71-75.

24- Alecia Swasy, "Diaper's Failure Shows How Poor Plans, Unexpected Woes Can Kill New Products", The Wall Street Journal, October 9, 1990, p. B1.

25- Abbie Griffin and Albert L. page "an interim report on measuring product development success and failure", journal of product innovation management, September 1993, pp. 291-308.

26- John Saunders and David jobber, "Product replacement: strategies for simultaneous product deletion and launch", Journal of product innovation management, November 1994, pp. 433-50.

27- Ralph L. Day and Paul A. Herbig, "Haw the delusion of industrial innovation is deferent from new retail products", industrial marketing management, august 1990, pp. 261-66.

28- David A. Aaker, "building a brand: the Saturn story", California management review, winter 1999, pp. 114-33.

29- Jehoshua Eliasberg and Thomas S. Robertson, new product pronouncing behavior: A market signaling study", Journal of marketing research, August 1988, pp. 282-92.

30- Leslie Brennan, "Meeting the test", sales and marketing management, March 1997, p. 60.

31- Jim Carlton, "Sega leaps a head by shipping new player early", the wall street journal, May 11, 1995, p. b1.

32- Laurie Grossman, "Pepsi plans a test of 70-Calorie cola for young adultds "the wall street journal, March 29, 1999, p. b4.